



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# Reubicación intercomunal planificada de una empresa, ¿mejor bienestar y satisfacción laboral? Efectos desde la resistencia organizacional y plan de trabajo

JOAQUÍN ANDRÉS GOMEZ CISTERNAS

PROFESOR(ES) GUÍA: ALEX GODOY FAÚNDEZ, PhD.

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE  
2025



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# Reubicación intercomunal planificada de una empresa, ¿mejor bienestar y satisfacción laboral? Efectos desde la resistencia organizacional y plan de trabajo

**POR: JOAQUÍN ANDRÉS GOMEZ CISTERNAS**

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Alex Godoy Faúndez, PhD.

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Jose Luis Salazar N, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Lorenzo Reyes-Bozo, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas, magister en gestión de la sustentabilidad, magister en dirección de proyectos

Mayo, 2025

Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado **REUBICACIÓN INTERCOMUNAL PLANIFICADA DE UNA EMPRESA, ¿MEJOR BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL? EFECTOS DESDE LA RESISTENCIA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE TRABAJO**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



JOAQUÍN ANDRÉS GOMEZ CISTERNAS

Firma

*Para aquellos que perseveraron,  
creyeron en sus propias habilidades y sueños,  
para los que no se conforman con lo estático,  
sino que anhelan un cambio.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer al apoyo incondicional de mi familia, cuyo apoyo ha sido el cimiento de mi esfuerzo y logros. A mi esposa, Catalina Cortés, le agradezco su acompañamiento constante, ya sea en su experiencia como académica y su apoyo emocional, que me ha fortalecido en cada paso durante este proceso. También, a mi hija, Amelia Gómez, quien llegó a mi vida en medio de esta aventura académica; su llegada me inspiró a perseverar y crecer profesionalmente, haciendo realidad el sueño de completar mi magíster. A mis padres, que siempre me han apoyado en mis sueños y desafíos tanto profesionales como personales. Si bien el esfuerzo y la dedicación invertidos en este proyecto de grado y en el programa han sido considerables, reconozco que no habría llegado hasta aquí sin la generosidad y la confianza de aquellos que creyeron en mí.

Quiero extender mi agradecimiento a las personas de la compañía y a todos sus integrantes que participaron en este estudio. Su confianza y apoyo fueron fundamentales, reflejando un verdadero compromiso con mi desarrollo personal y profesional. Un agradecimiento especial a Rodrigo Hernández, cuya valiosa orientación, confianza y generosidad al compartir su tiempo y sabiduría han sido cruciales para mi progreso en este proceso, permitiéndome equilibrar el trabajo con mis estudios.

Finalmente, quiero agradecer a dos figuras clave en este proceso. Primero, al profesor Héctor Valdés, cuya guía, dedicación, ya sea, dentro y fuera de la universidad, logró motivarme a seguir adelante y fue esencial en la elaboración de este trabajo a lo largo de todo el programa. En segundo lugar, un sincero agradecimiento a mi profesor guía, Alex Godoy, por su dedicación y retroalimentación constante, que han sido cruciales para crear un ambiente de colaboración, confianza y respeto en el que he podido desarrollar este trabajo.

# Reubicación intercomunal planificada de una empresa, ¿mejor bienestar y satisfacción laboral? Efectos desde la resistencia organizacional y plan de trabajo

JOAQUÍN ANDRÉS GOMEZ CISTERNAS

Bajo la supervisión de Alex Godoy Faundez, PhD. en la Universidad del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este estudio analiza el impacto de la reubicación intercomunal de las oficinas de una empresa de multiservicios en Santiago, con énfasis en su efecto sobre el bienestar laboral y la resistencia organizacional. Como objetivo se propone analizar el impacto organizacional debido al cambio de ubicación física para la determinación de motivadores y obstaculizadores sobre engagement y el bienestar laboral. Para lograrlo se propone una aproximación mixta basada en entrevistas semi estructuradas y encuestas a las opiniones de los directivos y empleados, para la comprensión de cómo y porqué el cambio afectó al equipo de colaboradores. Los datos muestran que las percepciones no son homogéneas; desde una mirada directiva el cambio propicia mejores resultados financieros y permite la integración de la compañía en un mismo lugar, mientras que, desde la mirada del grupo de colaboradores, el cambio pareciera haber sido poco planificado. En síntesis, la reubicación permitió la integración del equipo de trabajo, disminución en costos operativos y logísticos. Sin embargo, afectó en la satisfacción laboral con un déficit del 24%. Se concluye que es necesario desarrollar un modelo referencial para apoyar la gestión del cambio, incorporando herramientas de comunicación, aspectos culturales y planes de beneficios. Para ello, se propone un modelo conceptual de sistema integral de gestión del cambio en todas las etapas involucradas pre y post traslado.

Palabras clave: bienestar laboral, retención de empleados, engagement, planificación estratégica.

## HIGHLIGHTS

# REUBICACIÓN INTERCOMUNAL PLANIFICADA DE UNA EMPRESA, ¿MEJOR BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL? EFECTOS DESDE LA RESISTENCIA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE TRABAJO

JOAQUÍN ANDRÉS GOMEZ CISTERNAS

- Analizar el impacto del cambio de sede en el engagement y bienestar laboral.
- Se consideran opiniones de los directivos y empleados profesionales de la compañía.
- Propone un enfoque mixto con entrevistas semi estructuradas y encuestas.
- La percepción es dispar, líderes ven beneficios y los equipos perciben falta de planificación.
- Reubicación ahorra costos y espacio, pero genera riesgos y menor satisfacción.

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1	FACTORES ESENCIALES ANTE LA REUBICACIÓN.....	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	9
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	16
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4.1	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	17
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	21
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	23
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	26
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:.....	27
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	28
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	47
2.6	ANÁLISIS DE RESISTENCIA ORGANIZACIONAL PROPUESTO .....	52
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO.....</b>	<b>60</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>85</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	87
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

A lo largo del ciclo de vida organizacional, diversos factores inciden en el desarrollo y desempeño de una entidad, tales como el número de colaboradores, la configuración horaria, el sector industrial al que pertenece y los avances en los ámbitos social, económico y tecnológico. En este marco, la reubicación estratégica de una empresa, si bien puede interpretarse como una decisión racional desde el punto de vista operativo, implica múltiples dimensiones organizacionales que pueden incidir de manera significativa en la productividad y el bienestar de los trabajadores.

El presente informe se centra en el análisis de una compañía multinacional que presta servicios en los sectores de construcción, mantenimiento e ingeniería, con especial foco en las industrias de energía, minería y manufactura. Esta organización ejecutó recientemente un proceso de traslado de sus oficinas desde un tradicional distrito corporativo, caracterizado por su accesibilidad y conectividad, hacia una zona industrial con menor disponibilidad de transporte público y acceso vial limitado. Aunque el fenómeno de la reubicación empresarial ha sido abordado por la literatura académica y organismos públicos, en su mayoría las aproximaciones existentes se sustentan en marcos teóricos o supuestos generales, sin considerar la experiencia práctica de las organizaciones.

Este tipo de decisiones, lejos de constituir un mero trámite administrativo, desencadenan una serie de reacciones internas que afectan la dinámica organizacional, especialmente en lo que respecta a la resistencia al cambio y a la percepción de satisfacción laboral. En este sentido, comprender la experiencia de los colaboradores frente a un cambio de ubicación física resulta esencial, no solo para la empresa objeto de estudio, sino también para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en contextos laborales en constante transformación.

Para abordar esta problemática, se propone una metodología de enfoque mixto, que combina entrevistas semi estructuradas a directivos y colaboradores, junto con la aplicación de encuestas estructuradas, permitiendo así una visión integral y complementaria de las percepciones, emociones y actitudes emergentes frente al proceso de reubicación.

Los resultados obtenidos evidencian un escenario complejo. Mientras que, desde la perspectiva directiva, el cambio se percibe como una oportunidad para optimizar costos operativos y fortalecer la articulación organizacional, desde la mirada de los colaboradores se identifica una planificación insuficiente, así como un impacto negativo en términos de bienestar y satisfacción laboral. Este contraste de percepciones pone de manifiesto la necesidad de adoptar estrategias de

gestión del cambio que consideren no solo los beneficios económicos, sino también la sostenibilidad emocional y relacional del equipo humano.

En definitiva, el presente estudio aporta una comprensión profunda de los factores motivadores y obstaculizadores que inciden en los procesos de reubicación empresarial, al tiempo que ofrece orientaciones para una gestión más equilibrada y eficiente del cambio organizacional.

### **1.1 Factores esenciales ante la reubicación**

Dada esta realidad es posible plantear la siguiente interrogante contextual: ¿Cómo influye la reubicación intercomunal de una empresa en la resistencia organizacional y la satisfacción laboral de sus empleados, y qué factores pueden mitigar los impactos negativos?

En efecto, las reubicaciones organizacionales son procesos complejos, aunque muy comunes, siempre presentan desafíos únicos. Cada situación tiene características particulares debido a las diversas dificultades logísticas, financieras y, especialmente, humanas. Un aspecto crítico en este tipo de cambios es la resistencia al cambio, que puede generar sentimientos de incertidumbre, ansiedad y desconfianza entre los empleados, lo cual afecta al compromiso con la empresa. Esta falta de conexión puede disminuir la satisfacción laboral, aumentando la rotación de personal y reduciendo la productividad. Sin embargo, estos efectos negativos no son inevitables. Factores como una comunicación clara y transparente entre las partes, la participación de los empleados en el proceso y una gestión adecuada del cambio son claves para mitigar la resistencia. Estrategias como el acompañamiento emocional, programas de capacitación y la creación de espacios de integración social pueden facilitar la adaptación y reforzar el sentido de pertenencia.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

En el transcurso del desarrollo laboral de cualquier entidad, influyen una serie de elementos diversos: número de empleados, horarios, sector al que pertenece la compañía y avances en ámbitos sociales, económicos y tecnológicos. En el caso de una reubicación planificada de una empresa, aunque a simple vista puede parecer lógico, conlleva diversas complejidades organizacionales que pueden influir significativamente en la productividad y el bienestar de los trabajadores. Este informe se focaliza en el caso de una compañía multinacional, la cual se dedica a múltiples servicios como construcción, mantenimiento, desarrollo en el área de ingeniería, principalmente en rubros como energía, minería, e industria.

Esta compañía experimentó un cambio de su oficina desde un barrio corporativo tradicional, con una amplia comunicación vial, y de fácil acceso (transporte público), hacia un sector más industrial con acceso vial limitado y remoto. La reubicación es reconocida en la academia y entidades públicas, pero sus referencias son mayormente teóricas y /o basadas en suposiciones.

Son las empresas las que deciden y obtienen beneficios, aunque también enfrentan desafíos al establecer o trasladar sus operaciones. Este fenómeno, que puede parecer una simple cuestión administrativa, es en realidad un evento que provoca reacciones diversas dentro de la organización, específicamente en lo que respecta a la resistencia al cambio y satisfacción laboral. Comprender esta dinámica es crucial, no solo para la empresa en cuestión, sino también para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en un entorno laboral en constante evolución. Pero ¿cómo se manifiestan los colaboradores en respuesta al cambio de ubicación física de la una empresa? Para conocer la respuesta a esta pregunta, generalmente se acude a utilizar una metodología cualitativa y cuantitativa basada en la implementación de entrevistas semi estructuradas a un grupo de directivos y empleados, y un análisis cuantitativo que se lleva a cabo por medio de encuestas con respuestas cerradas y/o respuestas predefinidas, lo que permite obtener una visión integral de las percepciones y sentimientos en torno a este proceso. Un aspecto mayoritario que se destaca es que las voces de los directivos tienen una visión optimista de la reubicación de la empresa, asociándola con beneficios económicos y la creación de redes de trabajo más eficaces. Sin embargo, es igualmente fundamental considerar las perspectivas de los empleados, quienes a menudo experimentan el cambio de una manera distinta [referencia]. Los hallazgos del análisis revelan un panorama complejo, aunque el nuevo espacio promete ventajas significativas en términos de costos operativos y capacidad de servicio, también conlleva el riesgo de una posible rotación de personal, lo que podría debilitar las competencias necesarias. Así, este estudio no solo ofrece una comprensión profunda de las motivaciones y obstáculos que enfrentan los colaboradores, sino que también propone una reflexión sobre cómo gestionar el cambio de manera que se maximicen los beneficios económicos sin sacrificar el compromiso y la estabilidad del equipo.

### **Reubicación de empresas: Teoría y definiciones**

La teoría de la localización espacial de la actividad económica tiene sus raíces en los albores de la economía moderna. A lo largo del tiempo, diversos autores han ampliado los conceptos, centrándose en las disparidades en la dotación de factores productivos. En el siglo XIX, Von

Thünen examinó la relación entre las actividades económicas y las estructuras urbanas, sugiriendo que las funciones de producción generan curvas de "oferta de la renta". Alonso adaptó estas teorías al siglo XX, enfocando su estudio en las decisiones de ubicación de los trabajadores (Clark, 1967; Alonso, 1964). Ambos enfoques asumen que las compañías y los individuos tienden a agruparse para disminuir gastos y maximizar ganancias. Esta agrupación puede justificarse en términos logísticos por la cercanía a clientes y proveedores, y por las economías de escala que fomentan la especialización y la difusión de conocimientos. A pesar de la globalización, los avances en transporte y comunicación, las economías de escala siguen siendo importantes, las cuales se encuentran en conglomerados donde se realizan actividades complejas.

A finales del siglo XX, conceptos como los Distritos Industriales cobraron relevancia, destacando cómo la cooperación y competencia entre pequeñas empresas dentro de un área geográfica específica pueden fomentar el desarrollo local. Este modelo ha sido fundamental en la transformación de la industria, pasando de esquemas fordistas a enfoques más flexibles y adaptados a las dinámicas del mercado. Este cambio de paradigma llevó a diversas instituciones a proponer la reubicación como una estrategia clave para la competitividad. Gilles y Baquero-Ruiz contribuyen a la comprensión de la relación entre la localización empresarial y la globalización, destacando que la ubicación de las actividades productivas es esencial para el éxito de las empresas en un contexto globalizado. En los últimos años, muchas industrias han optado por procesos de deslocalización, trasladando unidades de negocio a otras regiones con el fin de reducir costos operativos. Sin embargo, también ha emergido el fenómeno del "re-shoring" o relocalización, en el que las empresas repatrian actividades que previamente habían sido externalizadas debido al aumento de los costos laborales, la inestabilidad o la necesidad de un mejor control de calidad (Gilles y Baro-Ruiz, 2016). Si bien, entendiendo estos motivadores, la reubicación empresarial es un proceso estratégico y complejo, es decir que implique trasladar las operaciones, oficinas o instalaciones a una nueva ubicación puede considerarse como un desafío significativo, como, por ejemplo: la pérdida de talento clave, costos adicionales asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como la necesidad de ajustar los procesos operativos y la logística para garantizar una transición exitosa.

### **Bienestar y satisfacción laboral**

La gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional son fundamentales en el estudio de la compañía. El bienestar psicológico se construye a través del crecimiento personal,

las relaciones interpersonales y las experiencias de vida, siendo un factor esencial de motivación. Por otro lado, la satisfacción laboral surge de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo y es fundamental para la calidad de vida laboral. La relación entre ambas variables es crucial, ya que la satisfacción laboral depende del bienestar psicológico (Wadhawan, 2016). Un empleado insatisfecho tiene dificultades para desempeñarse eficientemente. Autores como Ryff, sugieren que aquellos con alto bienestar psicológico y satisfacción laboral tienen los recursos necesarios para mantener un alto desempeño en el trabajo (Ryff, 1989). Ambos conceptos son interdependientes; un alto nivel de bienestar laboral tiende a favorecer la satisfacción laboral, y viceversa. Estos dos aspectos están interrelacionados y son cruciales para el rendimiento y la retención del personal en cualquier organización.

### **Resistencia organizacional**

Este fenómeno abarca dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales (Piderit, 2000; Oreg, 2006). Estos estudios han explorado cómo la personalidad y el contexto organizacional influyen en las actitudes hacia el cambio, ya sea de forma voluntaria o impuesta. Las diferencias individuales, como la disposición a la resistencia al cambio, se consideran rasgos de personalidad que predicen reacciones emocionales negativas frente a cambios en las estructuraciones. Bortolotti menciona que es posible identificar variables contextuales y rasgos de personalidad que influyen en la resistencia organizacional (Bortolotti, 2012). Estas variables impactan diferentes componentes de la actitud hacia el cambio, dentro de las cuales se identifica el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Hernández & Caldas, 2001). En contexto, Bancolombia implementó una transformación digital en 2015, enfrentando resistencia entre empleados acostumbrados a procesos tradicionales. La falta de claridad inicial sobre los beneficios de la digitalización generó actitudes negativas. Fue donde la organización contrarrestó esto con talleres, capacitación en competencias digitales y sistemas de incentivos. Estas medidas redujeron la resistencia y aumentaron el compromiso organizacional.

### **Engagement**

Se entiende como engagement a un estado mental y emocional positivo relacionado con un esfuerzo adicional y con un direccionamiento del quehacer de la persona, por lo que parece lógico que el engagement sea altamente relevante para las empresas y para sus colaboradores. El engagement ha sido evaluado mediante la adaptación de la famosa "Utrecht Work Engagement Scale" (Schaufeli y Bakker, 2003), de la dimensión psicológica de calidad del empleo (baja carga

en el trabajo, alta autonomía, nivel de carrera y aprendizaje, recompensa justa, estándares éticos) y además se relaciona fuertemente con altos niveles en la calidad del empleo de la dimensión económica: salario justo y seguro, contratos de duración, jornada laboral, el uso de las tecnologías de información y comunicación, compromiso con la comunidad y seguridad establecido por ergonomía. Según *figura 1*, el engagement se encuentra en el cuadrante superior derecho, lo que refleja altos niveles de placer (dedicación y absorción) y activación (vigor). A diferencia de la satisfacción laboral, el engagement es una experiencia más activa. También se distingue de la adicción al trabajo, ya que las personas adictas a trabajar sienten un impulso interno fuerte para hacerlo en exceso, pero suelen experimentar bajos niveles de placer. Empresa como Google quien es un referente en engagement, gestiona su modelo basado en autonomía, aprendizaje continuo y entornos ergonómicos. Durante un proceso de reestructuración en 2015 (creación de Alphabet), Google mantuvo altos niveles de engagement mediante comunicación constante y recompensas personalizadas, demostrando así un índice de engagement del 70%, muy por encima del promedio global.

## **Burnout**

El burnout, también conocido como síndrome de agotamiento profesional, es una condición que impacta tanto el bienestar físico como mental de las personas, derivado de las demandas laborales excesivas, la competitividad y la inseguridad laboral. Este fenómeno está vinculado al rápido ritmo de vida que induce estrés, fatiga emocional e interrupciones en los patrones de alimentación, ejercicio y sueño, lo que potencialmente conduce a graves problemas de salud. A pesar de que este término se introdujo por primera vez en 1974, ha tenido diversas definiciones debido a la constante evolución en la industria, mercados laborales y cambios generacionales. Hoy en día, podemos reconocerlo a través de tres componentes clave: Agotamiento emocional: cansancio intenso y fatiga, tanto mental como física, despersonalización: Se manifiesta una actitud negativa, desapegada e indiferente hacia los demás, incluyendo clientes y colegas, y por último la sensación de bajo control: Es la cual ocurre cuando las demandas laborales superan la capacidad del individuo, resultando en sentimientos negativos hacia uno mismo y hacia el entorno laboral (Guitart, 2020). El burnout también se ve como la antítesis del engagement. Como se ilustra en la *figura 1*, el burnout ocupa el cuadrante inferior izquierdo, marcado por bajos niveles tanto de disfrute como de activación.

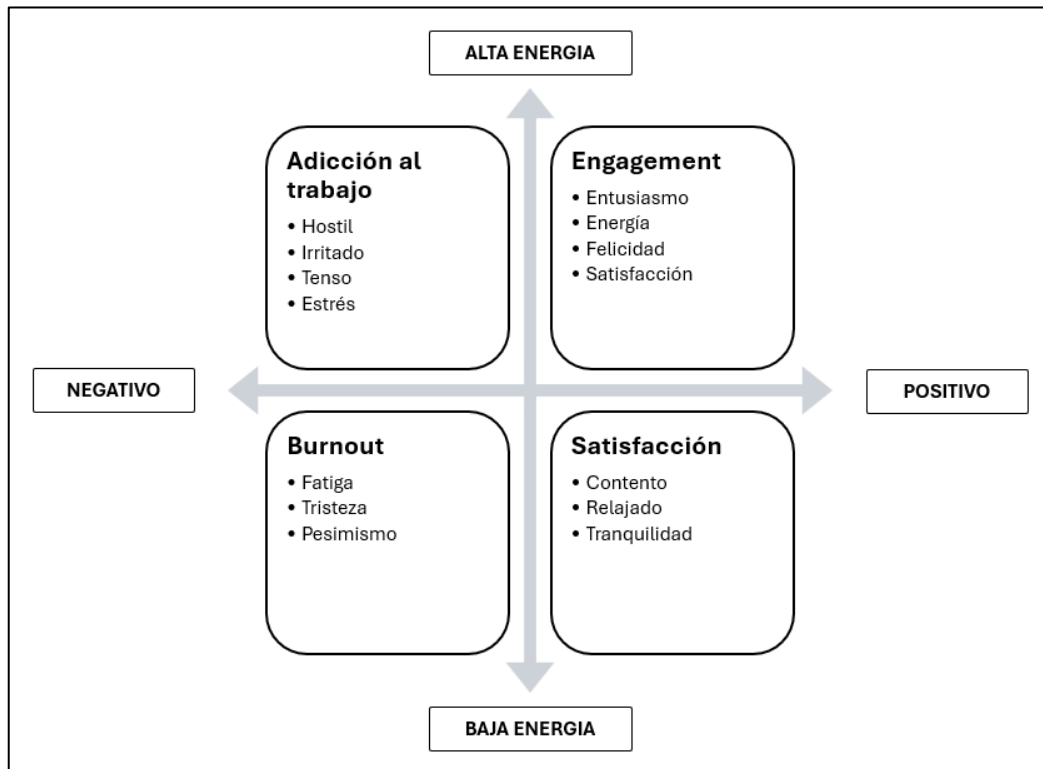


Figura 1: Modelo bidimensional del bienestar subjetivo (fuente elaboración propia).

### ¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

En naciones avanzadas, las reubicaciones laborales siguen siendo promovidas mediante estrategias relevantes que impulsan una necesidad por optimizar los procesos productivos logísticas y demandas del cliente. Las organizaciones directivas cada vez están más conscientes de las posibilidades de enfrentar resistencia o rechazos por parte de los empleados ante los cambios. Por esta razón muchas empresas realizan estudios y fomentan desarrollos de guías detalladas para la gestión de estos procesos de reubicación, facilitando la planificación y asegurado una transición más amigable. Además, las regulaciones laborales en países más desarrollados establecen un marco que garantiza la protección y el bienestar de los empleados durante procesos de reubicación. Tal procedimiento brinda una estructura legal que favorece la transparencia y equidad. Un ejemplo de lo anteriormente descrito ocurrió con la reforma laboral española de 2012. En esta reforma se implementaron modificaciones importantes en la movilidad geográfica de los trabajadores, a la cual se estableció que el traslado de empleados a un centro de trabajo distinto que impliquen un cambio de residencia debe estar justificado por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción (Ortega, 2013). Otro ejemplo práctico es el caso de General Electric, que en el 2014 relocalizó parte de su producción de electrodomésticos a Louisville,

Kentucky, como parte de una estrategia para optimizar sus operaciones manufactureras. Durante este proceso, la empresa implementó programas de capacitación técnica especializados y estrategias de comunicación transparente, lo que permitió reducir la rotación laboral en un 10% y fortalecer la percepción de estabilidad y confianza entre los empleados. Además, General Electric introdujo iniciativas de bienestar laboral, como horarios flexibles, planes de desarrollo profesional y mejoras en las condiciones de trabajo, que contribuyeron significativamente al éxito de la relocalización. Estas medidas no solo mejoraron la productividad, sino que también posicionaron a la empresa como un referente en la gestión efectiva de procesos de relocalización con un enfoque en el bienestar de sus trabajadores (Tate et al., 2014).

### **¿Cómo lo abordan en Chile?**

La reubicación intercomunal de oficinas en Santiago ha tenido un impacto significativo en la dinámica laboral y el desarrollo empresarial. La Ciudad Empresarial en Huechuraba, Santiago, representa un ejemplo destacado de este proceso, caracterizado por su enfoque en la sustentabilidad y la calidad de vida de los trabajadores. Con aproximadamente 78 hectáreas y 700 empresas, este distrito ha logrado combinar modernas oficinas, espacios verdes, universidades y centros comerciales, creando un entorno integral y sostenible. La planificación de esta reubicación ha sido crucial para priorizar la calidad de vida de los trabajadores y promover un ambiente de trabajo favorable. Asimismo, la inversión en infraestructura de transporte, como carreteras y mejoras en el transporte público, ha facilitado el acceso a la zona y ha aumentado su plusvalía, convirtiéndola en un lugar de alto nivel. Empresas como Claro, una de las principales compañías de telecomunicaciones de Chile, ha experimentado un cambio significativo en una de sus sedes corporativas, brindando espacios modernos y funcionales que fomentan la colaboración entre equipos y la innovación. El diseño de estas nuevas oficinas se centra en la flexibilidad y el bienestar de los empleados, lo que ha impactado positivamente en la experiencia laboral de miles de personas en Santiago. La reubicación de oficinas en Santiago no solo ha transformado la experiencia laboral de los trabajadores, sino que también ha impulsado el desarrollo económico de la zona. Este proceso ha demostrado la importancia de la planificación estratégica y el enfoque en el bienestar laboral para lograr una transición exitosa en el entorno empresarial (Ducci, 2000).

### **Caso de éxito en el mundo**

La empresa "Slack Technologies" ha experimentado un notable crecimiento al momento de trasladarse a un edificio de oficinas estratégicamente ubicado en San Francisco. El nuevo espacio

adoptó un enfoque de oficinas abiertas para fomentar la comunicación entre los equipos y se enfatizó la importancia de un ambiente relajado para estimular la creatividad.

el diseño de oficinas abiertas en la nueva sede incrementó la colaboración interdepartamental en un 25%, lo que se tradujo en una mejora del 15% en la finalización de proyectos dentro de los plazos establecidos. Además, el "State of Work Report" de Slack indica que las empresas que optimizan sus espacios físicos para la colaboración reportan un aumento del 20% en la percepción de productividad entre los empleados. La integración de herramientas digitales en el espacio físico, como pantallas interactivas y áreas de reuniones informales, contribuyó a reducir el tiempo de coordinación de proyectos en un 18%. Características como bibliotecas silenciosas, áreas sociales amplias, mejoró la satisfacción laboral en un 30% reportando así una tasa de retención de empleados del 90% en 2019, significativamente superior al promedio de la industria tecnológica, que rondaba en un promedio 85%. La flexibilidad del espacio permitió a los empleados adaptarlo según sus necesidades, reflejando la dinámica de los proyectos. La reubicación fue un éxito, mejorando la productividad y la retención de empleados, y posicionando a Slack como un ejemplo en diseño de espacios de trabajo (Forbes, 2019).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de reubicaciones estratégica, información suficiente o certeza, respecto de un modelo conceptual de sistema integral de gestión de cambio. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Después de haber revisado las bases teóricas esenciales para esta investigación, es importante destacar que la motivación principal detrás de este trabajo ha sido la aportación a futuras planificaciones empresariales. Esto se refiere a aquellas compañías que tienen en mente reubicarse o cambiar de locación de sus operaciones. Se propone entonces un análisis que determine las variables clave y su influencia en la percepción de los colaboradores, así como un plan priorizado para abordar posibles soluciones y mejoras. De esta manera, se contribuye desde la comprensión de las variables determinantes que una empresa puede enfrentar al mudarse a una nueva ubicación. Esta exploración permite la identificación de aspectos cruciales, exponiendo beneficios, obstáculos y las brechas que surgieron en el proceso, para un diseño que considere un enfoque más estructurado, y donde se analice con mayor precisión dichos aspectos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

## **1.4 Objetivo general**

Analizar la resistencia organizacional que ciertos colaboradores pueden experimentar debido al cambio de ubicación física de la empresa, identificar motivadores y obstaculizadores en el engagement, y proponer un plan de acción para abordarlos.

### **1.4.1 Objetivos específicos**

- caracterizar los factores organizacionales, logísticos y humanos que inciden en la resistencia al cambio frente a la reubicación intercomunal de una empresa.
- Analizar la percepción de los colaboradores respecto al impacto de la reubicación en su bienestar y satisfacción laboral, considerando diferencias entre niveles jerárquicos.
- Proponer estrategias de gestión del cambio orientadas a mitigar los efectos negativos de la reubicación y fortalecer el engagement y la retención del talento.

## **1.5 Propuesta metodológica**

**Paradigma y diseño:** El estudio en un método mixto que implica la integración de enfoques cualitativos y cuantitativos, a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas. Este análisis está enfocado a las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa (Forni, 2020). Se busca indagar en todo el proceso del cambio de sede, desde la ubicación anterior, traslado de los empleados al nuevo lugar y la adaptación luego de un año en esta nueva ubicación. Para lograr esto, es fundamental comprender y explicar el fenómeno de la reubicación laboral planificada, e identificar los problemas laborales actuales de precarización e inseguridad del empleo. A diferencia de otros enfoques, se busca un análisis crítico de la reubicación laboral. Además, se incorpora un análisis cuantitativo que emplea una muestra no probabilística de la información rescatada en las encuestas.

**Población objetivo sobre la que se efectúa el estudio:** El análisis cualitativo se realizó a un total de 8 participantes, para ello se aplicó un criterio de máxima variación para garantizar la diversidad de la muestra. La muestra consta de individuos con distintos perfiles en términos de edad, género y contexto sociocultural, asegurando una representación equilibrada que incluyen 1 Gerente, 2

Subgerentes, 2 jefes de área y 3 especialistas técnicos de la compañía. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, permitiendo explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes.

El análisis cuantitativo se realizó a un total de 38 personas. Para llevar a cabo este estudio, se efectuaron encuestas con respuestas de alternativas predefinidas, diseñadas para evaluar diferencias en percepciones entre dos escenarios: antes y después de la reubicación. Las 38 personas pertenecen a áreas y gerencias de la compañía. Estos profesionales cuentan con una experiencia promedio de 15 años en el rubro con edades que varían entre 25 y 52 años los cuales tienen una experiencia entre 2 a 8 años en la compañía. Este grupo representa un total de 5 áreas de especialidad diferentes dentro de la compañía. Esta variedad de especializaciones ofrece una visión amplia para el análisis, facilitando una comprensión transversal de la dinámica interna dentro de la compañía.

**Entorno:** La investigación se lleva a cabo en Santiago de Chile. Se consideró la nueva sede de la compañía ubicada en la comuna de Cerrillos que ha estado operando desde el año 2023. Esta compañía es líder en el sector de servicios multidisciplinarios, que se especializa en ingeniería, construcción y mantenimiento. En la actualidad, es una de las empresas más dinámicas y reconocidas en Chile, gracias a la calidad de sus servicios, su visión de valor tanto en el ámbito nacional como internacional, lo cual se ve reflejado en los excelentes resultados logrados por el capital humano institucional. La empresa cuenta con cerca de 4000 colaboradores a nivel país y una gran cantidad de contratos activos. La sede donde se realizó esta investigación cuenta con cerca de 500 personas siendo este último grupo, la población que le afectó el cambio.

**Intervenciones e instrumentos:** Se emplearon entrevistas semiestructuradas para analizar las perspectivas de la mayoría del personal involucradas en el traslado de sede. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual y presencial utilizando herramientas digitales. Durante las entrevistas presenciales se tomaron notas detalladas, al igual que durante las entrevistas por videollamada mediante la plataforma Google Meet. Esta herramienta permitió grabar en formato de audio las entrevistas como respaldo en la recopilación de datos bajo el consentimiento de cada uno de los entrevistados. Este proceso permite explorar en profundidad la percepción de los entrevistados. El uso de estas intervenciones facilita la comprensión de la situación antes y después del cambio, dando a conocer los motivadores y obstaculizadores presentes. Las preguntas se desarrollaron de manera estratégica para explorar temas relacionados a la ubicación, engagement, experiencia de traslados, satisfacción, productividad y expectativas. El instrumento

propuesto incluye 7 preguntas, todas ellas de respuestas abiertas, tal y como se aprecia a continuación:

1. ¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?
2. ¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provocó inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿Impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?
3. ¿De qué manera afectó tus tiempos y tu forma de movilizarte desde tu hogar hacia la nueva ubicación laboral? ¿Este cambio ha impactado en tu puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?
4. ¿Qué tan importante es la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?
5. ¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?
6. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?
7. Luego de vivir la experiencia del cambio de ubicación del recinto laboral, ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?

Además de las entrevistas se aplicó una encuesta con preguntas cerradas y con respuestas predefinidas, en las cuales se trató de indagar en comparativa al antes y después del cambio de sede. Se formularon preguntas abiertas de texto para datos demográficos con el fin de segmentar los resultados o comprender mejor el contexto de las respuestas. La encuesta fue realizada de forma digital usando la herramienta de Microsoft Form, la cual estuvo activa por 30 días. El instrumento propuesto consta de 16 preguntas con respuestas dobles, correspondientes al antes del cambio de sede y luego de 1 año en la nueva ubicación, estas preguntas se aprecian en las siguientes secciones:

#### *Sección 1: Bienestar Laboral*

1. ¿cómo calificaría la satisfacción con el tiempo de desplazamiento?
2. ¿cómo calificaría su nivel de estrés relacionado con el desplazamiento?
3. ¿cómo calificaría su bienestar y satisfacción laboral?
4. ¿cómo calificaría la proximidad a servicios como restaurantes, bancos, tiendas, etc.?

5. ¿cómo calificaría las áreas comunes de la empresa en cuanto a comodidad y bienestar?
6. ¿cómo calificaría su nivel de productividad?

#### *Sección 2: Modo de Transporte*

7. ¿qué medio de transporte regularmente utilizaba para llegar al antiguo recinto laboral?
8. ¿cuánto tiempo en promedio le toma llegar al antiguo recinto laboral en su medio de transporte actual?
9. ¿cómo calificaría las opciones de transporte público cercanas a la oficina?
10. Después de un año en la nueva ubicación, ¿Cómo ha afectado el costo en transporte?

#### *Sección 3: Adaptación y Expectativas*

11. ¿cómo calificaría la satisfacción del nuevo lugar de trabajo?
12. ¿consideraba que la empresa cumplía con sus expectativas sobre el entorno laboral (infraestructura, servicios, etc.)?

#### *Sección 4: Resistencia Organizacional, retención de empleados, Engagement.*

13. ¿había algún grado de resistencia entre los empleados hacia el cambio de ubicación?
14. ¿consideró alguna vez dejar la empresa debido a la ubicación de la oficina?
15. ¿la empresa proporcionaba apoyo o soluciones a las dificultades relacionadas con la ubicación?
16. ¿qué tan comprometido/a se sentía con la empresa?

**Plan de análisis de los datos:** En base a la información recolectada, se utilizó un método combinado basado en las entrevistas y encuestas realizadas, para identificar factores determinantes generando un enfoque sistemático entre ambas fuentes de manera complementaria. Tal como muestra la *figura 2*, El análisis cualitativo se basó en la transcripción y codificación de las entrevistas realizadas, permitiendo identificar patrones y categorías relevantes. Como se indica en la *Tabla 1*, se estructuró un sistema de codificación que facilitó la organización de la información y su relación con los objetivos de la investigación. A través de este proceso, se logró extraer fundamentos claves que proporcionaron una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los participantes. En el análisis cuantitativo, se llevaron a cabo procedimientos de tabulación y verificación de datos para garantizar su consistencia. Se analizaron las desviaciones y diferencias entre variables, lo que permitió detectar tendencias y correlaciones significativas. Este enfoque porcentual proporcionó una visión estructurada de los factores que influyen en la investigación, complementando los hallazgos mixtos con evidencia empírica. Para lograr una visión integral, los resultados de ambos enfoques se combinaron en una

matriz comparativa que facilitó la identificación de convergencias y divergencias. La triangulación de datos se utilizó como estrategia clave para fortalecer la validez de los hallazgos, asegurando que las conclusiones derivadas sean consistentes y fundamentadas en distintas fuentes de información.

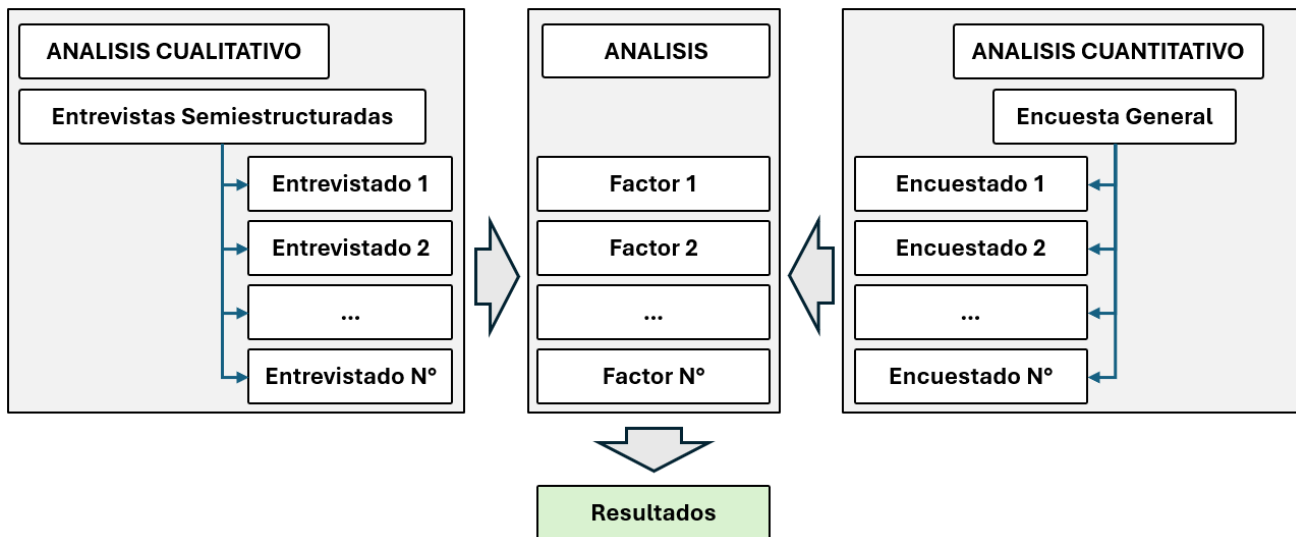


Figura 2: Método de análisis (fuente elaboración propia)

**Ética:** El presente trabajo se realiza con absoluta confidencialidad, considerando información operativa y contractual reales como material de análisis para el estudio, sin realizar alteraciones o modificaciones, con el propósito de visualizar la realidad del antes y después del cambio de sede. Las reuniones y entrevistas se llevaron a cabo con la participación voluntaria, sin influir ni ejercer presión. Los participantes actuaron con total libertad, sin influencias en sus opiniones y respuestas, y sin ofrecimientos de beneficios por su participación en la investigación (Toro y Rodríguez, 2017).

## 1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
  - a. Reubicación de empresas: Teoría y definiciones
  - b. Bienestar y satisfacción laboral
  - c. Resistencia organizacional
  - d. Engagement
  - e. Burnout
  - f. ¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?
  - g. ¿Cómo lo abordan en Chile?
  - h. Caso de éxito en el mundo
4. Metodología
  - a. Paradigma y diseño
  - b. Población sobre la que se efectuará el estudio
  - c. Entorno
  - d. Intervenciones e instrumentos
  - e. Plan de análisis de los datos
  - f. Ética
5. Resultados
  - a. Análisis cualitativo
  - b. Análisis cuantitativo
  - c. Discusión de resultado
  - d. Análisis de Resistencia organizacional propuesto
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa y cuantitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza el impacto organizacional al cambio de ubicación física de una empresa de servicios, para la determinación de motivadores y obstaculizadores sobre engagement y el bienestar laboral. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2024 entrevistas semi estructuradas y encuestas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas semiestructuradas y encuestas, para la comprensión de cómo y porqué el cambio afectó al equipo de colaboradores.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Entre el 01 de noviembre de 2024 y 18 de diciembre de 2024.

#### **Coherencia con lo planificado:**

El diseño inicial de la entrevista requirió modificaciones durante el proceso de pilotaje. Se realizaron tres pruebas piloto con el propósito de validar la formulación de las preguntas y garantizar que las respuestas fueran abiertas y pertinentes. Durante esta fase, fue crucial ajustar y revisar los cuestionamientos en distintas instancias para mejorar la precisión y coherencia del instrumento. Además de las entrevistas, se llevó a cabo un proceso de encuesta en paralelo, permitiendo recopilar información complementaria y ampliar el alcance del estudio. Aunque la planificación contemplaba realizar las entrevistas en el transcurso de dos semanas, fue necesario adaptarlas a la disponibilidad de los entrevistados. Esto implicó la reprogramación de al menos cinco entrevistas y la ampliación de los horarios más allá de la jornada laboral habitual. A pesar de estos ajustes, tanto las entrevistas como las encuestas fueron aplicadas de manera uniforme a todos los participantes, asegurando la consistencia en la recopilación de datos.

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

### Fortalezas:

- Enfoque metodológico mixto
- Pertinencia del tema en contextos organizacionales actuales
- Análisis desde múltiples dimensiones
- Aplicabilidad de los resultados
- Enfoque comparativo entre niveles jerárquicos
- Base teórica sólida
- Contribución al diseño de políticas internas

### Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Limitación en la representatividad de la muestra
- Posible sesgo de percepción
- Escasa evidencia longitudinal
- Dependencia de la disposición de los participantes
- Complejidad en la medición de variables psicosociales
- Posibles limitaciones institucionales
- Desigualdad en las voces representadas

## **Población y muestras**

Además de lo establecido en el marco metodológico, en la sección referente a la población objeto de estudio, donde se identifica la muestra, se señala que la selección de participantes se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico. Esto se debe a que se eligió a profesionales dentro de la organización, considerando que su nivel de conocimiento sobre la materia podría ser mayor.

Paralelamente, se aplicaron encuestas a colaboradores de distintas áreas, con el propósito de comparar sus percepciones antes y después del cambio. Esta estrategia permitió obtener una visión más amplia y contrastada respecto al impacto de las modificaciones implementadas.

## Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información en esta investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas, con el fin de conocer en profundidad las percepciones de los trabajadores sobre el traslado de la sede de la empresa. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre la elaboración de propuestas ante la reubicación y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de siete preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente:

1. ¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?
2. ¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provocó inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿Impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?
3. ¿De qué manera afectó tus tiempos y tu forma de movilizarte desde tu hogar hacia la nueva ubicación laboral? ¿Este cambio ha impactado en tu puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?
4. ¿Qué tan importante es la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?
5. ¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?
6. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?
7. Luego de vivir la experiencia del cambio de ubicación del recinto laboral, ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?

Este cuestionario se utilizó como herramienta de referencia en el desarrollo de las entrevistas personales, previo consentimiento informado de los participantes. Estas instancias facilitaron un espacio de diálogo sobre la percepción de los colaboradores durante su proceso de reubicación y adaptación al nuevo entorno. Asimismo, permitieron identificar los factores clave para lograr una estimación equilibrada y lo más ajustada posible a la realidad compartida por los colaboradores.

Para las encuestas estructuradas, consta de dieciséis preguntas, todas respuestas cerradas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente:

1. ¿Cómo calificaría la satisfacción con el tiempo de desplazamiento?
2. ¿Cómo calificaría su nivel de estrés relacionado con el desplazamiento?
3. ¿Cómo calificaría su bienestar y satisfacción laboral?
4. ¿Cómo calificaría la proximidad a servicios como restaurantes, bancos, tiendas, etc.?
5. ¿Cómo calificaría las áreas comunes de la empresa en cuanto a comodidad y bienestar?
6. ¿Cómo calificaría su nivel de productividad?
7. ¿Qué medio de transporte regularmente utilizaba para llegar al antiguo recinto laboral?
8. ¿Cuánto tiempo en promedio le toma llegar al antiguo recinto laboral en su medio de transporte actual?
9. ¿Cómo calificaría las opciones de transporte público cercanas a la oficina?
10. Después de un año en la nueva ubicación, ¿Cómo ha afectado el costo en transporte?
11. ¿Cómo calificaría la satisfacción del nuevo lugar de trabajo?
12. ¿Consideraba que la empresa cumplía con sus expectativas sobre el entorno laboral (infraestructura, servicios, etc.)?
13. ¿Había algún grado de resistencia entre los empleados hacia el cambio de ubicación?
14. ¿Consideró alguna vez dejar la empresa debido a la ubicación de la oficina?
15. ¿La empresa proporcionaba apoyo o soluciones a las dificultades relacionadas con la ubicación?
16. ¿Qué tan comprometido/a se sentía con la empresa?

Esta encuesta estructurada se empleó como instrumento central para recopilar información a través de un conjunto de preguntas cuidadosamente diseñadas, se exploró la percepción de los colaboradores sobre su proceso de reubicación y adaptación al nuevo entorno.

## **2.2 Proceso de recogida de información**

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

### 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Nº	PREGUNTAS	CATEGORIAS
1	¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?	Factores Logísticos que impactan el bienestar laboral como accesibilidad, transporte y tiempos de traslado
		Condiciones físicas del nuevo entorno como infraestructura, espacios de trabajo, comodidades.
		Impacto en la calidad de vida como bienestar personal, salud, equilibrio-vida.
2	¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provoco inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿Impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?	Inquietud o preocupación, impacto negativo en la productividad
		Entusiasmo o expectativas positivas
		Incertidumbre o neutralidad
3	¿De qué manera afecto tus tiempos y tu forma de movilizarte en la nueva ubicación? ha impactado en su puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?	Aumento del tiempo de traslado
		Reducción del tiempo de traslado
		Sin cambio en el tiempo de traslado
4	¿Qué tan importante es la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?	ambiente tranquilo, mayor enfoque
		sentimiento de aislamiento, falta de vida urbana
5	¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?	mejor ambiente, mayor concentración, menos distracciones
		dificultades de concentración
6	¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?	infraestructura
		facilidad
		organización
7	Dado la experiencia luego del cambio ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?	buscar empleo en otro lugar
		mantenerse y hacer carrera
		nuevos desafíos

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, se presentan algunos resultados cualitativos de las métricas evaluadas. Para este informe se presenta un resumen de acuerdo con las entrevistas semi estructuradas recopilada y datos obtenidos (Tabla I).

### Análisis cualitativo

#### **Pregunta 1. ¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?**

Si revisamos los resultados generales se observa que un 100% de los entrevistados presentan una gran disconformidad sobre las condiciones físicas del nuevo entorno, como infraestructura, espacio de trabajo y comodidad, Esto queda de manifiesto en aseveraciones como: “Al principio estaba muy emocionado con la idea de un espacio moderno y tranquilo. Pero cuando llegamos, fue un desastre. La oficina estaba desordenada, el mobiliario reciclado y los baños sin terminar. Los primeros meses fueron horribles, pero poco a poco la situación fue mejorando. Hoy, después de un año, ya es mucho más cómodo trabajar aquí, aunque todavía hay cosas que se pueden mejorar” (Entrevistado 1). También podemos visualizar que un 38% de los testimonios tiene relación a factores logísticos que impactaron sobre el bienestar laboral, esto relacionados a accesibilidad y tiempos de traslados según indica el siguiente testimonio: “Antes de la reubicación me movilizaba en transporte público y dependía de él, con el cambio de oficina afecto enormemente los tiempos de traslado en locomoción y opte por movilizarme en mi vehículo personal, temía que el trayecto se alargara y aumentara el costo y mi estrés. Sin embargo, luego de un año en el nuevo lugar, me he dado cuenta de que el trayecto en coche no es tan largo como temía y, además, el estacionamiento gratuito se agradece mucho. Aunque el cambio fue un ajuste, la situación logística ha mejorado y el estrés ha disminuido” (Entrevistado 5). Y en último lugar con un 13% hizo mención sobre el impacto de calidad de vida como bienestar personal, según indica la siguiente aseveración: “afecto mucho el cambio, el poco compromiso de la compañía y las condiciones en un inicio, fue muy frustrante, en el caso personal me enfoque a buscar trabajo en otro lado, a los pocos meses renuncié” (Entrevistado 8).

**Pregunta 2. ¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provocó inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?**

Tras analizar se pudo identificar, que no existe una tendencia equilibrada, con un 38% los entrevistados presentan inquietud o preocupación, impactando negativamente a su productividad como en el siguiente manifiesto: “con el cambio se sintió un aumento en la formalidad en la empresa, donde se vio muy reflejado en una estricta supervisión de los horarios, lo que afectó la libertad que venía teniendo antes, y afectó mi manera que solía organizar mi tiempo” (Entrevistado 7). También podemos visualizar otro 38% de los testimonios que presentan entusiasmo o expectativas positivas, tal como lo demuestra el siguiente testimonio: “afortunadamente, la reubicación me favoreció ya que vivo cerca, me entusiasmo mucho el cambio de oficina, mis tiempos de traslado disminuyeron y tengo más tiempo en casa para estar con mi familia, además de que me promovieron a un cargo de jefa y eso me mantiene muy motivada” (Entrevistado 6). Otro grupo presenta una visión más neutral, correspondiente al 25% de los entrevistados, destacando el siguiente manifiesto: “mi trayecto no cambió tanto, vivo lejos de ambos lugares, me movilizo en motocicleta, el cambio no afectó a mi desempeño” (Entrevistado 4)

**Pregunta 3. ¿De qué manera afectó tus tiempos y tu forma de movilizarte en la nueva ubicación? ha impactado en su puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?**

En los resultados obtenidos, gran parte de los entrevistados se vio afectado enormemente por el cambio de ubicación donde se presentó un aumento en los tiempos de traslados, el 50% fue afectado negativamente, según indica el siguiente testimonio: “vivía a solo 15 min caminando de la antigua oficina, con el cambio, mis tiempos aumentaron a 45 min a 1 hora por trayecto. Además, tuve que comprar un vehículo que no tenía en mis planes, para movilizarme a la oficina. En un principio estaba algo molesto, pero ya con el tiempo me he ido adaptando” (Entrevistado 2). Por otra parte, un 38% de los entrevistados presenta mejoras en los tiempos, ya que la nueva ubicación está cerca de comunas periféricas de alta población, por lo que varios colaboradores estaban más cerca de sus casas, tal como se interpreta en el siguiente testimonio: “el cambio me afectó positivamente, ya que los tiempos de traslado disminuyeron enormemente. En la antigua oficina para evitar el tráfico tenía que movilizarme muy temprano, y para la vuelta a casa algo similar, pero debía salir después de la hora de salida para que el tráfico en la zona disminuyera.

Ahora al estar cerca de mi casa y esta contra la corriente de la ciudad, mis trayectos son muy agradables, el cambio en ese sentido me afecto satisfactoriamente” (Entrevistado 1). Reforzando en este punto, otro de los entrevistado afirma: “mejoro considerablemente, antes tenía que movilizarme en locomoción y me demoraba cerca de 1 hora. En la nueva oficina me movilizo en mi vehículo personal, hay espacio de estacionamiento gratis dentro de la planta. Mis tiempos ahora son de 10 a 15 min por trayecto. (Entrevistada 6). Aunque en su mayoría la movilización se vio afectada negativamente, algunos experimentaron una mejora considerable en sus tiempos. Por otro lado, un 13% de los entrevistados que nos les afecto, manteniendo los mismos tiempos de traslado.

**Pregunta 4. ¿Qué tan importante la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?**

Se revisaron los resultados generales y se observan 2 tendencias principales, por una parte el impacto es positivo representado en un 38% de los entrevistados, esto relacionado en un ambiente sin distracciones de mayor enfoque en el trabajo, el cual se puede representar en el siguiente testimonio: “según entiendo, el impacto de las distracciones depende del tipo de trabajo que se realice, ya que para algunos, las conversaciones pueden ser útiles para lograr ciertos objetivos, y quizás sea necesario estar en la cercanía de servicios como restaurantes o cafés. Sin embargo, en mi caso, mi trabajo se centra más en el desarrollo que en la gestión, por lo que el ambiente más aislado ha tenido un efecto positivo en mí. Al estar menos expuesto a distracciones, he podido enfocarme mejor en mis tareas. Además, he logrado cumplir con los horarios de manera eficiente, sin tener que llevar carga extra de trabajo a casa” (Entrevistado 5). Por otra parte, la gran mayoría con un 63%, les afecto de manera negativa, estar lejos del sector urbano ha generado un sentimiento de aislamiento. Según explica el siguiente testimonio: “Para mí ha sido muy difícil lidiar y adaptarme a la nueva ubicación, mi trabajo está más enfocado en la gestión; y alejarme de las oficinas de los clientes es todo un reto. Aunque las reuniones en línea facilitan la gestión de proyectos, en ocasiones es necesario estar presencialmente cerca de los clientes para fortalecer las relaciones y los lazos. A nivel personal, también me ha afectado considerablemente, ya que al estar lejos de centros médicos y del colegio de mis hijos, me resulta complicado gestionar mi tiempo. Desde hace algún tiempo, me he planteado la posibilidad de buscar otro trabajo que ofrezca más flexibilidad” (Entrevistado 2).

**Pregunta 5. ¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?**

Se revisaron los resultados generales y se identificaron dos tendencias principales, las cuales se distribuyen equitativamente, con un 50% en cada una. Para la mitad de los entrevistados derivan positivamente en el ambiente laboral, ya que contribuyen a un entorno más tranquilo y libre de distracciones. Este ambiente favorece un mayor enfoque en las tareas, como se puede observar en el siguiente testimonio: “Afortunadamente, el cambio de oficina ha sido muy beneficioso para mi concentración, gracias a las nuevas condiciones de trabajo. Al estar algo aislado de la ciudad, las distracciones han disminuido considerablemente, lo que ha generado, para mí y para algunos, un sentido de aislamiento positivo que nos ha permitido enfocarnos más las tareas específicas. Además, el hecho de cumplir con mi horario de salida me ha permitido tener más tiempo para disfrutar con mi familia. Este equilibrio entre trabajo y vida personal, sumado a mi esfuerzo y dedicación, me llevó a una promoción al cargo de jefe, lo cual ha reforzado mi motivación y compromiso con el trabajo” (Entrevistado 6). Por otra parte, la ubicación afecta de manera negativa para otros entrevistados, afectando directamente en la concentración según explica el siguiente testimonio: “Desafortunadamente, el cambio de oficina afecto mi concentración de manera negativa, ya que el cambio de oficina vino con actualización en las normativas internas de la compañía, las cuales se diferencian de las condiciones las cuales acepte el empleo, y aun me ha costado adaptarme. Al estar en un sector industrial, lejos de casa me siento más aislada y desconectada del ritmo habitual de trabajo que tenía en la otra ubicación. Este aislamiento ha traído consigo una mayor dificultad para colaborar con el cliente y proveedores, mantener una comunicación fluida ha sido todo un desafío, la falta de interacción presencial ha disminuido mi motivación y sentido de pertenencia” (Entrevistada 7).

**Pregunta 6. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?**

Se analizo lo indicado por los entrevistados y estos arrojaron una tendencia de mejoras para la compañía con el fin de mejorar el bienestar de las personas, estas se enfocaron principalmente de mejoramiento de la infraestructura de la oficina, mejorar la facilidad para los trabajadores y mejorar la organización de la planta y las distintas disciplinas de la compañía. para asuntos de infraestructura mostro un interés del 50% los cuales se aprecia en el siguiente testimonio: “ya

luego de más de un año en la nueva ubicación, existen mejoras que me gustaría proponer en la infraestructura de la oficina donde creo que se optimizara mejor el bienestar de todos nosotros y mejorara la productividad. Sería ideal incorporar más áreas verdes dentro y alrededor de las instalaciones, así como crear zonas de descanso y distracción para que podamos relajarnos y recargar energías durante la jornada. Además, proponer mejorar las salas de reunión, y hacerlas más accesibles, las que existen hoy a disposición son muy lejos de la ubicación de nuestra oficina, hay que prácticamente caminar por toda la planta, y eso nos quita tiempo, además de darles un diseño más moderno y funcional ayudado con tecnología y gadget para facilitar la colaboración con los colegas online. Estas mejoras contribuirían a un ambiente de trabajo más saludable y productivo, lo que beneficiaría tanto a los empleados como a la empresa" (Entrevistado 5). Un 63% de los entrevistado concuerda en realizar mejorar la facilidad a los empleados debido a la ubicación más remota, destacando asuntos más relacionado a la atención al cliente y asunto personales, se interpretaron distintas formas, destacando lo indicado en este testimonio: "El cambio de oficina trajo con ellos muchos cambios en las condiciones de trabajos, al momento del cambio se vio muy poca preocupación por las facilidades a los empleados, y a luego de un año en la nueva ubicación algunas de estas condiciones se mantiene, por lo que sería bueno mejorar algunos asuntos relacionados en las facilidades laborales que creo podrían beneficiar tanto a los empleados como a la empresa. En primer lugar, sería útil tener una mayor flexibilidad en cuanto a los permisos de trabajo y médicos, permitiendo una tramitación más ágil y comprensiva para situaciones imprevistas, ya que la nueva oficina está lejos de todos los servicios como oficina bancaria o médicos. Además, la posibilidad de contar con una mayor flexibilidad horaria podría ayudar a equilibrar las responsabilidades laborales con las personales, mejorando nuestra productividad y bienestar. También considero que el teletrabajo debería ser una opción más accesible, especialmente en casos en que no se requiera presencia física en la oficina, lo que permitiría un mayor control sobre el tiempo y reduciría el estrés asociado con el traslado diario. Estas medidas no solo mejorarían el ambiente laboral, sino que también fomentarían una mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados" (Entrevistado 4). Por otra parte, un 75% de los entrevistados refleja interés intervenir la forma en como está constituida la organización, para así mejorar la producción y el bienestar, el siguiente testimonio interpreta lo siguiente: "la organización se vio muy afectada con el cambio y aun arrastra problemas, para fortalecer de mejor manera la organización propongo algunas mejoras enfocadas en el compromiso de los empleados. En primera parte, creo que es clave mejorar la comunicación y cercanía entre las jefaturas y el

equipo, ya que un liderazgo más efectivo aumenta la confianza y la motivación, lo que significa replantear el organigrama y las distintas gerencias. Además, sería beneficioso que Recursos Humanos implemente programas de desarrollo profesional y un sistema claro de oportunidades de crecimiento y movilidad. Además de realizar encuestas periódicas de satisfacción para conocer las inquietudes de los empleados y poder abordarlas de manera oportuna. Estas acciones podrían mejorar el ambiente laboral, el compromiso y la productividad de todos" (Entrevistado 3).

**Pregunta 7. ¿Dado la experiencia luego del cambio ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?**

Un 25% de los entrevistados presentan disconformidad y descontento a los procesos que ha realizado la empresa luego del cambio de oficina, gran parte debido al cambio de normativas y las nuevas adaptaciones del nuevo entorno, por lo que dentro de sus expectativas buscar otro empleo, el siguiente testimonio expresa y se aplica inquietudes similares de los otros entrevistados, respecto a esta tendencia: "Después de un año en la nueva ubicación de la oficina, debo decir que mi experiencia no ha sido la que esperaba. El cambio ha afectado negativamente mi calidad de vida, ya que la nueva ubicación está demasiado alejada de mi hogar, lo que aumenta el tiempo de traslado y me deja con menos tiempo personal. Además, la falta de flexibilidad horaria y el ambiente laboral más aislado no han mejorado mi motivación. Aunque entiendo que el cambio busca un beneficio general, me siento desconectado y sin el apoyo necesario para continuar creciendo aquí. Lamentablemente, estoy considerando empezar a buscar oportunidades en otras empresas que ofrezcan un entorno más flexible y equilibrado" (Entrevistado 8). Por otra parte, es muy importante aclarar que las expectativas varían según el tipo de experiencia y vivencia de cada colaborador. Mientras que algunos pueden adaptarse rápidamente a los cambios y ver oportunidades de crecimiento, otros pueden enfrentar desafíos que afecten su motivación y percepción del entorno laboral, de esta forma la gran mayoría correspondiente al 76% de los entrevistados presentan expectativas positivas con objetivos y expectativas claras. Gran parte de este grupo correspondiente al 63% quiere mantener sus cargos y seguir avanzando como profesional dentro de la compañía, mientras que el otro 13% quiere mantenerse en la compañía, pero busca alguna oportunidad de movilidad interna, con el fin de mantenerse y hacer carrera o experimentar. Se evidencia en los siguientes testimonios: "Este primer año en la nueva oficina ha sido una experiencia interesante. Aunque al principio me costó adaptarme a la nueva ubicación, he encontrado que el cambio me ha permitido concentrarme mejor en mis tareas y gestionar mi

tiempo de forma más eficiente, sin tantas distracciones. Además, el ambiente laboral sigue siendo muy positivo, al menos en mi área. Al menos por mi parte las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía continúan siendo claras. Estoy comprometida con la empresa y mis objetivos personales, veo un futuro a largo plazo para mí con la idea de seguir aprendiendo y desarrollándome dentro de la organización, aprovechando las oportunidades que se presenten para hacer una carrera sólida"(entrevistado 3). Reforzando en este punto, otro de los entrevistado afirma: "Después de un año en la nueva oficina, siento que he logrado adaptarme bien al entorno, pero también me he dado cuenta de que necesito nuevos desafíos. Si bien la ubicación me sigue resultando un poco distante, he encontrado que el cambio ha sido positivo en cuanto a la oportunidad de enfocarme más en mi trabajo. Sin embargo, ahora estoy buscando crecer dentro de la empresa, tal vez explorando una movilidad interna hacia un área diferente que me permita desarrollar nuevas habilidades. Me entusiasma la idea de asumir nuevos roles y contribuir aún más al éxito de la empresa, por lo que estoy comprometido en buscar un desafío más grande dentro de la organización" (Entrevistado 7).

Tabla I: Encuesta y resultados (Fuente: Elaboración propia)

N°	PREGUNTAS	%	CRITERIO EVALUADO-PERCEPCIÓN
1	¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?	38%	Factores Logísticos que impactan el bienestar laboral como accesibilidad, transporte y tiempos de traslado
		100%	Condiciones físicas del nuevo entorno como infraestructura, espacios de trabajo, comodidades.
		13%	Impacto en la calidad de vida como bienestar personal, salud, equilibrio-vida.
2	¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provoco inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?	38%	Inquietud o preocupación, impacto negativo en la productividad
		38%	Entusiasmo o expectativas positivas
		25%	Incertidumbre o neutralidad
3	¿De qué manera afecto tus tiempos y tu forma de movilizarte en la nueva	50%	Aumento del tiempo de traslado
		38%	Reducción del tiempo de traslado

	ubicación? ha impactado en su puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?	<b>13%</b>	Sin cambio en el tiempo de traslado
<b>4</b>	¿Qué tan importante es la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?	<b>38%</b>	ambiente tranquilo, mayor enfoque
		<b>63%</b>	sentimiento de aislamiento, falta de vida urbana
<b>5</b>	¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?	<b>50%</b>	mejor ambiente, mayor concentración, menos distracciones
		<b>50%</b>	dificultades de concentración
<b>6</b>	¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?	<b>50%</b>	infraestructura
		<b>63%</b>	facilidad
		<b>75%</b>	organización
<b>7</b>	Dado la experiencia luego del cambio ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?	<b>25%</b>	buscar empleo en otro lugar
		<b>63%</b>	mantenerse y hacer carrera
		<b>13%</b>	nuevos desafíos

### **Análisis cuantitativo**

Este análisis se basa en los datos recopilados durante la investigación. Se ha centrado en la comparativa de la situación de la oficina anterior y la nueva ubicación luego haber pasado 1 año desde el traslado de los colaboradores. Se ha gestionado una encuesta la cual duro 30 días activa y se logró obtener 38 respuestas en distintas áreas y gerencias de la compañía, donde gerencias jefaturas y áreas técnicas pudieron responder satisfactoriamente. Este cambio representa una transición significativa que afectó los patrones de desplazamiento, la productividad, la satisfacción laboral y los niveles de estrés de los empleados. Se evaluaron aspectos como el cambio de modo de desplazamientos u medios de transporte, el bienestar y satisfacción de acuerdo con la adaptación al nuevo entorno laboral. También se explorarán los posibles efectos a largo plazo en los patrones de residencia y las expectativas de los empleados. Estos están separados los siguientes ítems

## Sección 1: Bienestar Laboral

La reubicación de la empresa ha tenido un impacto significativo en el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados. Se observó un aumento en los tiempos de desplazamiento, como se muestra en la *Tabla III*. Antes de la reubicación, el 35% de los empleados tenían trayectos de menos de 30 minutos, mientras que, tras la mudanza, el 57% experimentó trayectos de entre 30 y 60 minutos. Este cambio en los tiempos de desplazamiento provocó una disminución del 23% en la satisfacción relacionada con el tiempo de desplazamiento según indica *tabla II*, en comparación con la ubicación anterior. Sin embargo, la percepción del estrés asociado al desplazamiento se mantuvo constante, con un 38% de empleados reportando niveles de estrés similares en ambas ubicaciones. Además, la proximidad de servicios en la nueva sede generó un alto nivel de insatisfacción, con un 70% de los empleados expresando su descontento. La nueva ubicación ha limitado las oportunidades para realizar actividades recreativas y acceder a servicios básicos como bancos, supermercados, farmacias y centros de salud. La falta de alternativas cercanas ha afectado negativamente el bienestar de los empleados, especialmente aquellos que dependen de estos servicios durante su jornada laboral. La empresa no anticipó adecuadamente esta necesidad, lo que resultó en la ausencia de convenios o beneficios como acuerdos con centros deportivos, guarderías u otros servicios que podrían haber mitigado el impacto (*Tabla II*). En términos generales, la reubicación ha generado un aumento del estrés y ha afectado la concentración de los empleados, lo que se reflejó en una reducción del 16% en la percepción de su productividad.

Tabla II: Bienestar Laboral (Fuente: Elaboración propia)

N°	VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	Satisfacción con el tiempo de desplazamiento	Alto	59%	41%
		Neutral	32%	27%
		Bajo	9%	32%
2	Estrés sobre el desplazamiento	Alto	38%	38%
		Neutral	30%	22%
		Bajo	32%	40%
	Bienestar y satisfacción laboral	Insatisfecho	20%	35%

3		Neutral	10%	19%
		Satisfecho	70%	46%
4	Proximidad a servicios	Insatisfecho	13%	70%
		Neutral	3%	16%
5	Áreas comunes de la empresa	Satisfecho	84%	14%
		Insatisfecho	22%	38%
6	Nivel de productividad	Neutral	27%	19%
		Satisfecho	51%	43%
		Alto	76%	60%
		Neutral	22%	30%
		Bajo	2%	10%

## Sección 2: Modo Transporte

La reubicación de la oficina tuvo un impacto directo y significativo en los patrones de desplazamiento de los empleados. Este cambio no solo afectó el tiempo de viaje de los colaboradores, sino también las modalidades de transporte que utilizaron.

Existe un gran impacto en la distancia de la reubicación, algunos colaboradores vivían cerca de la oficina, por lo que sus trayectos diarios se realizaban en transporte público equivalente a un 78% de los entrevistados. Cabe destacar que geográficamente la oficina anterior contaba con una gran variedad de transporte público, destacando el transporte de Metro, con una estación a 200 metros de distancia. A diferencia de la nueva ubicación, está bastante más limitada a opciones de movilidad, con muy pocas alternativas de buses urbanos y una estación de Metro a 2 kilómetros de distancia, esta limitante, conllevó a que la compañía facilitara un bus de acercamiento gratuito desde esta estación de Metro más cercana hasta la nueva sede, el cual tiene un funcionamiento continuo en los rangos de horarios de entrada y salida de la oficina.

Desde el traslado, varios de los colaboradores optaron por movilizarse en vehículo particular, aumentado un 49% en comparación la ubicación anterior. Cabe destacar que en la ubicación de la nueva oficina se facilitaron estacionamientos gratuitos dentro de la sede, donde los entrevistados

que usan este medio, muestra satisfacción por la comodidad de su trayecto y la seguridad de sus vehículos dentro del recinto laboral, a pesar de que en la mayoría percibió un aumento en la congestión del tráfico y en los costos operativos de los vehículos. Por otra parte, esta ventaja no ayudó en la totalidad de los entrevistados y encuestados, ya que a pesar de que el estrés del desplazamiento (Tabla II) presenta una variación de desconformidad y/o estrés del desplazamiento del 8% la satisfacción del tiempo de desplazamiento bajo un 23% de conformidad comparado a la antigua ubicación debido a que los colaboradores que dependían del transporte público experimentaron un aumento en el tiempo de desplazamiento y tuvieron que realizar transbordos adicionales.

Tabla III: Modo Transporte (Fuente: Elaboración propia)

N°	VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	Transporte utilizado para llegar a la oficina	Transporte público (autobús, metro, tren, etc.)	78%	32%
		Transporte privado (auto, moto, etc.)	19%	68%
		Otro (caminar, transporte proporcionado por la empresa, etc.)	3%	0%
2	Tiempo trayecto promedio del	Menos de 30 minutos	35%	19%
		Entre 30 y 60 minutos	27%	57%
		Entre 60 y 90 minutos	32%	24%
		Más de 90 minutos	5%	0%
3	Opciones de transporte público cercanas a la oficina	Deficiente	3%	57%
		Promedio	8%	24%
		Adecuadas	89%	19%
4	Costo transporte en	ha disminuido	-	19%
		se mantiene	-	22%
		ha aumentado	-	59%

### Sección 3: Adaptación y expectativas

La reubicación de la compañía ha implicado un cambio considerable en los patrones de trabajo y movilización de los empleados. La transición ha sido un proceso de adaptación tanto logísticos y emocionales, donde los colaboradores se han visto obligados a adaptarse a tiempos de desplazamientos más largos, costos adicionales y una localización menos accesible, lo que ha generado un nivel considerable de frustración, especialmente por la menor oferta de transporte público y servicios cercanos. Estos factores han sido temas de conflicto para muchos empleados, quienes perciben un impacto directo en su calidad de vida y productividad. Aunque algunos empleados han valorado positivamente la nueva infraestructura y un entorno de trabajo más amplio, un 33% de los empleados a expresado un descontento con la ubicación, la distancia y el aumento en los tiempos de traslado, junto con la escasa accesibilidad a la zona, ha reducido considerablemente su satisfacción laboral según indica la Tabla IV. La percepción de la mayoría de los empleados define como promedio o deficiente la nueva ubicación, y una alta percepción de falta de compromiso de la compañía enfocadas al entorno laboral ya sea de infraestructura, servicios o facilidades, llevando un índice negativo del 32% de percepción (Tabla IV). Además, complementando con la información rescatada de las entrevistas, la ubicación está menos conectada y alejada de la vida urbana cotidiana, y, por lo tanto, estos factores han afectado negativamente sobre el engagement y el sentido de pertenencia hacia la empresa (Tabla VI). Además, durante los primeros meses del cambio un 51% de los empleados (Tabla IV) manifestó que la empresa no cumplió con las expectativas respecto al lugar, y un 41% de los encuestados contemplaron (Tabla V) la posibilidad de buscar otras oportunidades laborales, complementando así el 25% de los entrevistados (Tabla I). Esta situación plantea desafíos para la retención de talento y exige a la empresa una revisión más profunda de las políticas de soporte logístico y bienestar para mitigar los efectos negativos que este cambio ha generado

Tabla IV: Adaptación y Expectativas (Fuente: Elaboración propia)

N°	VARIABLES	ANTES	DESPUES	
1	¿Cómo calificaría la satisfacción del lugar de trabajo?	Deficiente	6%	33%
		Promedio	24%	36%
		Adecuadas	70%	31%

2	¿Consideraba que la empresa cumplía con sus expectativas sobre el entorno laboral (infraestructura, servicios, etc.)?	no	19%	51%
		si	76%	49%
		no estoy seguro	5%	0%

#### **Sección 4: Resistencia Organizacional, retención de empleados, Engagement.**

En el contexto del cambio de oficina, que implicó la transición desde una ubicación céntrica de fácil acceso a una nueva en un sector industrial, se observó una variación en los niveles de resistencia organizacional antes, durante y después del primer año en la nueva oficina. Antes de la reubicación, la empresa publicó la información con poca anticipación, en donde se informó la fecha y dirección de la nueva oficina. Desde la fecha de la noticia hasta el día del cambio, dejó a los colaboradores con limitaciones para su organización personal, el margen de tiempo generó un ambiente de incertidumbre y una resistencia significativa de acuerdo con lo indicado en la *Tabla V*. Más de la mitad de los colaboradores expresaron su descontento con el cambio. Este tipo de resistencia se manifestó tanto en la preocupación por el aumento del tiempo de traslado (*Tabla III*), como en la falta de información adecuada sobre cómo se manejarían ciertos aspectos logísticos del cambio. Si bien la compañía implementó algunas iniciativas para facilitar el cambio, como la provisión de transporte o bus de acercamiento para los empleados y campañas informativas, estas medidas fueron percibidas como insuficientes por gran parte de los colaboradores según indica la *Tabla V*. Este descontento generó una desconexión entre los empleados y la empresa, lo que afectó negativamente el engagement y la percepción de compromiso, según indica la *tabla V*. Aunque algunas campañas de retención fueron activadas para reducir la rotación de personal, la falta de una planificación adecuada y la ejecución deficiente del cambio afectaron la percepción de los empleados sobre la gestión organizacional. Transcurrido un año desde la reubicación, se observa una disminución gradual en los índices de resistencia, aunque persiste un descontento general. Los empleados han comenzado a adaptarse a la nueva ubicación, pero la resistencia sigue presente, especialmente en aquellos que todavía perciben el cambio como una interrupción significativa en su vida diaria. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos continuos de la empresa para mejorar la comunicación interna y fortalecer el engagement, la percepción negativa sobre el cambio sigue teniendo un impacto en la motivación y el nivel de satisfacción general de los empleados.

Tabla V: Resistencia Organizacional, retención de empleados, engagement (Fuente: Elaboración propia)

N° VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	¿Había algún grado de resistencia entre los empleados hacia el cambio de ubicación?	mucha resistencia	54% 11%
		algo de resistencia	30% 42%
		poca resistencia	5% 31%
		ninguna resistencia	3% 8%
		no estoy seguro	8% 8%
2	¿Consideró alguna vez dejar la empresa debido a la ubicación de la oficina?	sí, varias veces	14% 27%
		sí, en una ocasión	22% 14%
		no, nunca lo considere	64% 59%
3	¿La empresa proporcionaba apoyo o soluciones a las dificultades relacionadas con la ubicación?	no, nunca	69% 11%
		sí, pero de manera insuficiente	17% 35%
		sí, de manera adecuada	14% 54%
4	¿Qué tan comprometido/a se sentía con la empresa?	Muy desmotivado/a	3% 22%
		Poco motivado/a	3% 5%
		Moderadamente motivado/a	22% 27%
		Muy motivado/a	70% 38%
		Neutral / Ninguna opinión	2% 8%

## **2.5 Discusión de resultados**

### **Factores logísticos y planificación**

Tras el análisis de los datos relativos a la reubicación de la empresa, los hallazgos muestran que la nueva sede ha tenido un impacto desfavorable en el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores. La productividad ha experimentado una disminución en los valores del alto rendimiento tal muestra la información de las encuestas y se percibió de igual forma en las entrevistas realizadas, un descenso que, a mi entender, está directamente vinculado a la gestión prematura y la mala preparación del cambio para los colaboradores. Esta opinión tiene relevancia a lo indicado por (Tuomala, 2021), donde destaca que pesar de los factores corporativos que guiaron a ejecutar una reubicación, Muchas empresas toman decisiones basadas en la necesidad de espacio en lugar de considerar cómo el entorno de trabajo afecta la productividad, la retención de empleados y la imagen de la empresa. La reubicación debe alinearse con las estrategias de la empresa para maximizar los efectos a largo plazo y los beneficios indirectos, como el incremento de la satisfacción de los empleados y la mejora de la competitividad. Sin embargo, la planificación estratégica sigue siendo difícil en la práctica, lo que subraya la necesidad de considerar los efectos indirectos de la reubicación en el desempeño organizacional.

La lentitud para atender las necesidades mínimas básicas requeridas durante el proceso y los primeros meses después del cambio, influyeron de manera significativa en el nivel de compromiso de los empleados, lo cual quedó manifiesta en una percepción de burnout, por consiguiente, se generó un ambiente laboral menos propicio, reduciendo tanto la motivación y afectando la resistencia organizacional. En mi opinión, si se aplica un clima organizacional positivo, con una postura abierta por parte de los líderes, se reduciría la resistencia al cambio y mejoraría el rendimiento de los empleados. Esta opinión tiene coherencia con lo que indica (do Nascimento Freires 2014) sobre un plan para combatir la resistencia organizacional, el cual presenta un modelo que considera valores humanos, clima organizacional y el rendimiento auto percibido. Esto demostró la importancia que tiene el liderazgo, la buena planificación, la generación de un ambiente agradable dentro del clima organizacional, así como las subfunciones interactivas y supra personales para reducir la resistencia al cambio

y, a su vez, mejorar la autopercepción del rendimiento laboral. Y de acuerdo con esto, podemos destacar la importancia de los valores humanos, particularmente los idealistas, que favorecen una mayor apertura al cambio y la introducción de innovaciones.

Para mitigar las deficiencias identificadas, mejorar el bienestar, la satisfacción laboral y aumentar la retención de empleados, es imprescindible implementar una estrategia de comunicación integral que mitigue los efectos negativos de la reubicación. Este plan deberá ser implementado de manera integral en toda la organización. Para ello, es fundamental comprender los diferentes perfiles de las personas y garantizar que la comunicación sea tanto general como personalizada. Debemos entender que existen diversos tipos de perfiles de trabajadores profesionales que aportan un conjunto único de fortalezas y debilidades a la organización, tales como: trabajadores comprometidos, productivos, necesitados de supervisión, negativos, creativos, autónomos, ambiciosos, donde comprender es esencial para que los líderes puedan gestionar y motivar de manera efectiva. Para ello la definición de un objetivo común donde que genere un entorno de confianza y compromiso, ayudara rotundamente en la factibilidad de colaboración efectiva, se debe trabajar en campañas colaborativas que ayuden a implementar relaciones basadas en la confianza y mejorar las condiciones ideales para el éxito tanto individual como colectivo.

### **Factores que influyen en el bienestar**

Aunque algunos trabajadores pudieron verse beneficiados por el acceso a estacionamientos gratuitos, esto no resultó suficiente para compensar los inconvenientes derivados de una sede no preparada y más distante del centro urbano, y la comodidad que los colaboradores percibían. El cambio de ubicación alteró las rutinas diarias, redujo las actividades recreativas y sociales, y afectó la interacción entre compañeros, lo que perjudicó el ambiente laboral y la cohesión del equipo. Además, los empleados experimentaron mayor estrés y un menor equilibrio entre vida personal y trabajo. Por tanto, fue crucial considerar estos impactos humanos y sociales al planificar el cambio para minimizar sus efectos negativos en el bienestar y productividad de los empleados. Estas opiniones están en acuerdo con lo expuesto por (Rau, 2019), que a pesar de haber experimentado un cambio de oficina a corta distancia dentro de la ciudad afecto altero drásticamente a los empleados, exponiendo que la reubicación afectó la tendencia de los empleados a realizar cadenas de viajes, como combinar

actividades de compras, visitas a médicos o actividades recreativas en su trayecto. La mayoría de los encuestados reportó una disminución en estas actividades, especialmente las recreativas (38%). Además, la reubicación dificultó tareas cotidianas como llevar a los niños a la escuela o realizar compras cercanas, lo que impactó negativamente en el bienestar y la rutina diaria de los empleados. Las actividades sociales después del trabajo, como ir al pub, también desaparecieron, afectando el ambiente laboral. Finalmente, los negocios locales cercanos a la antigua sede también vieron una caída en la clientela, reflejando el impacto económico de la reubicación. En vista del escenario planteado, se propone generar un programa continuo que entienda a los colaboradores y que ayude lograr una sinergia laboral entre la autonomía, confianza y bienestar. El análisis de políticas de flexibilidad laboral frente a cambios significativos, como la reubicación de un lugar de trabajo físico, tiene un impacto directo en el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados. En este sentido, Kossek y Lautsch argumentan que las reubicaciones laborales pueden generar estrés si no se implementan políticas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y profesional, como horarios flexibles, apoyo para la movilidad o programas de adaptación. Basado en el estudio de casos de empresas multinacionales, este enfoque resulta particularmente relevante para industrias caracterizadas por alta movilidad laboral, como la tecnología, la consultoría y la logística, donde las políticas de flexibilidad son esenciales para mitigar los efectos negativos de los cambios de ubicación y fomentar un entorno laboral más resiliente y satisfactorio (Kossek, 2023). Para ello es importante implementar la flexibilidad de horarios y la modalidad de teletrabajo, pudiendo obtener ambas ventajas, mientras que en un entorno presencial se facilita la comunicación inmediata y la creación de relaciones personales más cercanas, el trabajo remoto o flexible puede ofrecer más autonomía y un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, construyendo y reforzando el compromiso y la confianza mutua. También, se podría invertir en mejorar la infraestructura por medio de programas de retroalimentación para la compañía, incorporando más servicios, espacios de descanso y recreativos, lo cual podría fomentar el bienestar y contribuir a un entorno de trabajo más agradable. Por último, es esencial llevar seguimiento por medio de encuestas periódicas de satisfacción laboral para monitorear la percepción de los empleados y ajustar las políticas y prácticas de la empresa según sus necesidades. Estas acciones

contribuirían a reforzar la resistencia organizacional y a reducir el riesgo de rotación, asegurando que los empleados se sientan valorados y comprometidos con la empresa.

### **Factores el Burnout que influyen en el Engagement**

Las percepciones de los entrevistados, como la incertidumbre ante un cambio de entorno, la afectación del sentido de pertenencia y las incomodidades derivadas de la alteración en la rutina laboral, impactaron significativamente en la cultura organizacional. La falta de un manejo adecuado de este cambio afectó negativamente el engagement de los colaboradores, quienes percibieron que la empresa no consideró suficientemente su bienestar al tomar decisiones que influyeron en su calidad de vida diaria como muestra la *figura 3*. Estos hallazgos se alinean con los estudios de (Lovo, 2006), quien documentó el burnout como un síndrome psicológico caracterizado por agotamiento emocional en distintos ámbitos laborales, familiares y sociales. Aunque su investigación no se centra específicamente en cambios repentinos, como reubicaciones laborales, sí describe síntomas observados en los entrevistados tras dicho proceso, tales como estrés, desmotivación, falta de control sobre sus tareas, ausencia de reconocimiento y recompensas, así como una alta demanda laboral. El burnout es particularmente prevalente en profesiones con altas exigencias laborales. Según (Bakker, 2011), es importante seguir un enfoque estratégico que abarque tanto los recursos laborales como el bienestar personal de los empleados, alineando estos elementos con los objetivos organizacionales. El concepto de ciclos de engagement se basa en la idea de que el engagement y los recursos laborales interactúan en un ciclo recíproco, donde un mayor engagement lleva a una mayor movilización de recursos, lo que, a su vez, mejora el desempeño y refuerza el compromiso.

Para combatir el burnout y mejorar el engagement, se propone implementar un plan integral que promueva un entorno laboral más comprometido, productivo y alineado con los objetivos organizacionales. Este plan debe centrarse en ofrecer flexibilidad en las tareas y responsabilidades diarias, especialmente durante los primeros meses de cambio, permitiendo una transición gradual en la que los empleados puedan adaptarse de manera autónoma a las nuevas condiciones. Al introducir progresivamente las reglas y expectativas de la compañía, se facilita la adaptación del colaborador, fortaleciendo su compromiso con el entorno laboral y sus metas. Además, es esencial fomentar la personalización del trabajo y

promover relaciones laborales positivas, lo cual incrementa el sentido de propósito y motivación. Un ambiente de apoyo y colaboración refuerza tanto el compromiso emocional como profesional, generando un círculo virtuoso que favorece el bienestar del empleado y mejora el desempeño organizacional. A través de este enfoque, se incrementará la autonomía de los empleados, se ofrecerán oportunidades de desarrollo profesional y se garantizará un flujo constante de retroalimentación, lo que contribuirá a un ambiente más motivado y productivo.

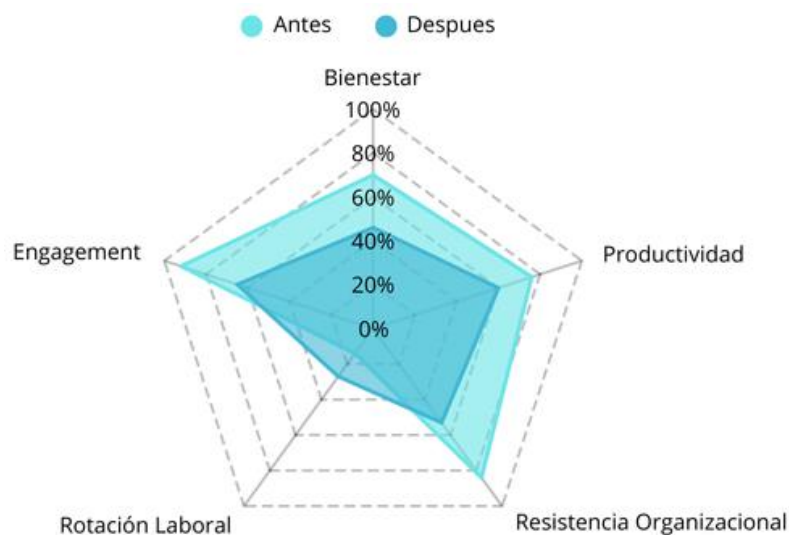


Figura 3: Grafico radial comparativo Antes/Después, percepción de las personas (*fuentes: Elaboración propia*)

### Factores y causas de la rotación de personal

La incertidumbre y el malestar experimentados por los empleados durante el proceso de reubicación de la empresa fueron factores determinantes en su percepción negativa del cambio. La nueva ubicación, poco accesible, junto con la alteración de la cultura organizacional, la falta de infraestructura adecuada y la deficiente gestión del plan de reubicación, generaron un ambiente de insatisfacción. A esto se sumó la ausencia de incentivos o apoyo económico para facilitar la transición, lo que llevó a que un 27% de los empleados considerara la posibilidad de renunciar (*Tabla V*). Estos factores encuentran similitud con las razones de abandono laboral expuestas por (Gonzales, 2009), quien señala que el factor monetario sigue siendo una de las principales causas de renuncia, debido a que

el mercado actual es altamente competitivo donde la movilidad laboral es constante. Pero, más allá del aspecto económico, las tendencias actuales indican que los empleados valoran cada vez más su tiempo personal, por lo que la tendencia de las personas tiende a la reducción de carga laboral y un mayor control sobre su tiempo, teniendo un equilibrio entre la vida personal y profesional ha cobrado gran relevancia en la decisión de permanencia en una empresa, la flexibilidad horaria y la posibilidad de dedicar tiempo a la familia, son elementos clave en la retención del talento. De igual manera, el desarrollo profesional y personal se ha convertido en un aspecto prioritario, impulsando a los empleados a buscar oportunidades en otras industrias para obtener aprendizaje, crecimiento y capacitación continua.

Desde un punto de vista económico, la implementación de un plan de trabajo que fomente el bienestar y la satisfacción laboral puede reducir costos asociados con el ausentismo, la rotación de empleados y la disminución de la productividad, los cuales suelen incrementarse durante procesos de cambio como una reubicación. Según indica Harter, Schmidt y Hayes (2002) demuestran que un mayor compromiso y satisfacción laboral están correlacionados con una reducción del 23% en el ausentismo y del 27% en la rotación, lo que puede traducirse en ahorros significativos, especialmente en organizaciones con alta dependencia de la fuerza laboral, como las del sector servicios o manufactura. Aplicando estos hallazgos, si una empresa con 100 empleados logra aumentar la satisfacción laboral en un 10% tras la reubicación, podría ahorrar aproximadamente el equivalente a 2-3 salarios anuales por reducción de rotación, dependiendo de los costos de contratación y capacitación específicos del sector (Harter, 2002). En este contexto, se plantea elaborar un plan de retención, que, al proceso de reubicación, el cual debe centrarse en la comunicación, el apoyo a los empleados y la creación de un ambiente positivo y flexible. Al demostrar empatía por parte de la compañía y ofrecer soluciones que favorezcan la comodidad y el bienestar de los empleados, es posible mitigar las posibles renunciaciones y mantener a su equipo motivado y comprometido con la organización.

## **2.6 Análisis de Resistencia Organizacional propuesto**

Este análisis ante la reubicación de oficinas plantea un desafío considerable que puede influir en el bienestar, la productividad y las tasas de retención de los empleados. Para enfrentar esta resistencia y mitigar los efectos adversos, se propone la implementación de una

Estrategia Integral de Cambio y Evolución Empresarial, con un enfoque integral y estratégico que no solo se centra en el cambio inmediato, sino también en la mejora y el crecimiento a largo. Este sistema está diseñado para involucrar activamente a los empleados, aliviar sentimientos de incertidumbre y potenciar las ventajas de la transición, alineando las necesidades del personal con los objetivos estratégicos de la organización. Para lograr este objetivo, se sugieren los siguientes determinantes:

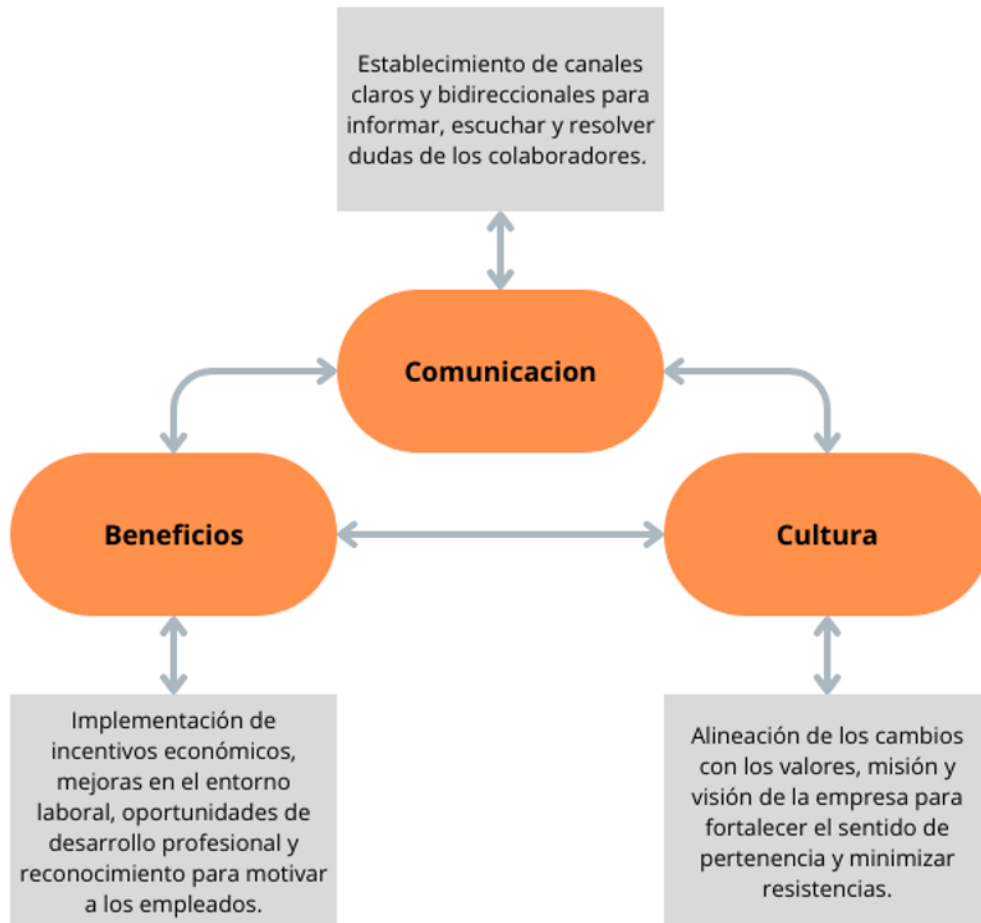


Figura 4: Herramientas del plan propuesto (Fuente: Elaboración propia)

### **Comunicación transparente y continua**

Para disminuir la resistencia cognitiva y aclarar el proceso de reubicación, es vital crear una estrategia de comunicación interna bien estructurada y continua. Este plan debería abarcar actualizaciones periódicas, un sistema de monitoreo continuo consistente y sesiones de

preguntas y respuestas para mantener informados a los empleados en todas las etapas del proceso. Además, establecer canales de retroalimentación permitirá a los empleados expresar sus preocupaciones y sugerencias, lo que ayudará a identificar y abordar posibles fuentes de resistencia antes de que se conviertan en problemas importantes. Para fomentar la comunicación y facilitar la adaptación al cambio, se sugiere incorporar herramientas tecnológicas a través de un portal organizacional que aproveche los recursos proporcionados por plataformas de negocios líderes como Microsoft. En este contexto, la implementación de aplicaciones como Teams, Yammer y Forms facilitará la transición al proporcionar soluciones eficientes y centralizadas para compartir información esencial. La utilización de estas plataformas, a las que se puede acceder desde computadoras y dispositivos móviles, permitirá a los empleados acceder rápidamente a información actualizada sobre el proceso de reubicación, incluidos los horarios de transporte, ajustes logísticos y anuncios corporativos. Además, su adopción respaldará la continuidad operativa y ayudará al personal a familiarizarse con las herramientas digitales que mejoran los canales de comunicación y retroalimentación dentro de la organización. Alentar el uso de estas plataformas no solo mejorará la interacción entre los equipos de trabajo, sino que también fortalecería el sentido de integración y ajuste en el nuevo entorno, facilitando una transición más fluida y efectiva.

### **Incentivos y Beneficios**

Para reducir la resistencia al cambio y mejorar la retención de empleados, se sugiere una estrategia de compensación que se enfoca en dos áreas clave: incentivos monetarios y beneficios no monetarios. Los incentivos monetarios abarcan ajustes a salarios, bonificaciones, participación en las ganancias y más. Estas iniciativas influyen positivamente en las percepciones de estabilidad y compromiso de los empleados, fomentando así su presencia continua en la organización. Por el contrario, los beneficios no monetarios se concentran en el crecimiento y bienestar profesional, encaminados a reforzar el compromiso de los empleados. En el escenario de una reubicación, la propuesta incluye la introducción de subvenciones para viajes, como un servicio de transporte corporativo, estacionamientos para autos, motocicletas, y bicicletas, junto con descuentos en plataformas de transporte como Uber o Cabify, además de fomentar el uso del ride-sharing o compartición de viajes, el cual permite a varias personas compartir un vehículo con trayectos similares, si bien existen

servicios como Uber, Lyft o Blablacar, fomentar el uso de auto compartido ayudará tanto al dueño del vehículo económicamente según la tarifa que establezca, y puede ser más económico para los usuarios a diferencia del transporte público convencional. Estas iniciativas facilitarán la transición a la nueva ubicación y disminuirán la carga de los desplazamientos diarios. Además, la flexibilidad del horario laboral es crucial para el proceso de adaptación, permitiendo a los empleados modificar sus horarios o adoptar modelos híbridos que incorporen días de trabajo remotos. Este enfoque ayudará a mitigar los efectos adversos de los desplazamientos y a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Con respecto al bienestar organizacional, es recomendable establecer programas que ofrezcan acceso a actividades de ocio, gimnasios corporativos, apoyo psicológico, y sesiones de relajación, incluyendo masajes terapéuticos. Estos esfuerzos fomentarán un ambiente de trabajo saludable y favorecen la reducción del estrés. Además, se recomienda una estrategia de desarrollo profesional y gestión del talento, centrada en la motivación, el avance interno y la mejora del desempeño. Para una ejecución efectiva, se debe formar un equipo de personas dedicadas quienes evalúen las necesidades de la empresa junto con las aspiraciones de los empleados, elaborando rutas de crecimiento que se alineen con los objetivos de la organización. Esta iniciativa contará además con el apoyo de programas de capacitación y proyectos estratégicos diseñados para equipar a los empleados con nuevas competencias. Las evaluaciones periódicas de su impacto, utilizando métricas de desempeño y retroalimentación continua, garantizarán su efectividad y mejora. La integración de estrategias monetarias y no monetarias conducirá a mayores tasas de retención y un mayor compromiso organizacional. Para lograr este objetivo, la comunicación transparente y un fuerte apoyo al liderazgo son vitales, ya que los líderes serán fundamentales para fomentar una cultura corporativa positiva enfocada al desarrollo del talento.

### **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**

Para preservar la unidad e identidad interna entre los empleados, se sugiere crear programas de integración que cuenten con actividades y eventos de bienvenida en la nueva oficina, nutriendo un sentido de comunidad y dedicación a la organización. Estos entornos brindarán a los empleados la oportunidad de aclimatarse a su entorno, mejorar las conexiones interpersonales y aliviar las incertidumbres que vienen con el cambio. Además, se

introducirán iniciativas de coaching y apoyo para ayudar a los empleados a adaptarse de manera más efectiva a la transición, dotándolos de las herramientas necesarias para manejar el cambio y optimizar el uso de nuevas instalaciones. El establecimiento de sesiones de tutoría y capacitación promoverá una experiencia de adaptación más suave y eficiente. Al mismo tiempo, se diseñará una estrategia de mejora continua, centrada en la infraestructura de las zonas de ocio y relajación, lo que propiciará un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. El mejoramiento de las zonas recreativas y el refinamiento de las condiciones de trabajo contribuirán en gran medida al bienestar de los empleados, influyendo positivamente en su productividad y satisfacción general. Para reforzar el sentido de pertenencia y minimizar la resistencia al cambio, se promoverá el compromiso activo de los empleados a través de la conformación de grupos o comités interdisciplinarios, integrados por miembros de diversos niveles y departamentos. Estos equipos abordarán posibles desafíos y sugerirán soluciones antes, durante y después de la reubicación, fomentando una atmósfera de colaboración y empoderamiento. Como parte de sus responsabilidades, estos comités también reunirán testimonios de empleados que han sufrido transiciones similares, con el objetivo de compartir ideas y aliviar los temores relacionados con la mudanza. Por último, se establecerá un sistema de encuestas de satisfacción continua, administradas regularmente para evaluar el proceso de adaptación a la nueva oficina. Los conocimientos obtenidos permitirán realizar ajustes en tiempo real, asegurando que las necesidades y expectativas de los empleados sean atendidas adecuadamente, mejorando así la unidad organizacional y el compromiso con la organización.

De acuerdo con la *figura 5*, se presenta un plan lineal de manejo para la reubicación de procesos dentro de la organización. La sincronización adecuada de los tiempos de inicio a fin de estos procesos es esencial, ya que tiene un impacto directo sobre la percepción de los usuarios. Es crucial que estos cambios no generen efectos negativos en los trabajadores, sino que se realicen de manera fluida y bien gestionada para asegurar una transición exitosa.

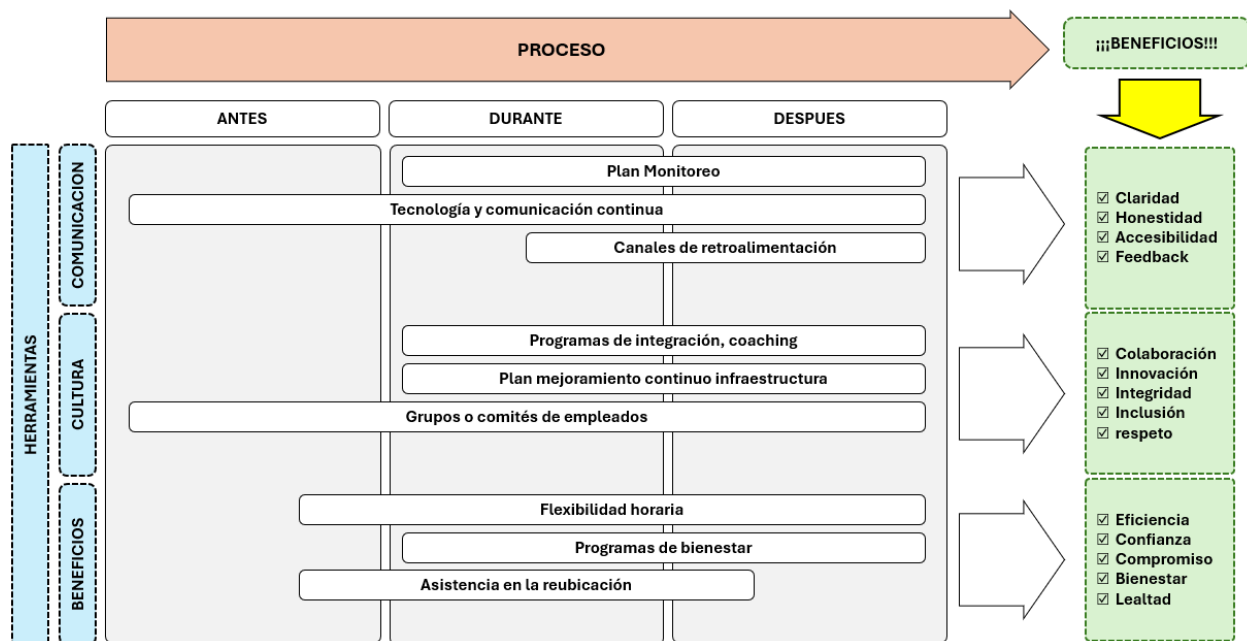


Figura 5: Modelo conceptual de sistema integral de la ejecución de gestión de cambio (*fuentes: Elaboración propia*)

La integración efectiva de comunicación, respeto por la cultura organizacional y beneficios tangibles e intangibles garantiza que los empleados perciban positivamente el proceso de reubicación. Una gestión bien estructurada facilita la adaptación de los colaboradores a los nuevos procesos, mejorando su calidad de vida laboral y elevando el desempeño general de la organización. Los beneficios, centrados en el bienestar de los trabajadores, son un pilar clave para el éxito de esta transición. Para lograr los resultados proyectados, es esencial contar con un equipo dedicado a la gestión del proceso, con roles claramente definidos que aseguren una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, según indica Tabla VI.

Tabla VI: Roles claves y responsables del plan propuesto (Fuente: Elaboración propia)

<b>ROL</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Líder del Proyecto	Diseñar y supervisar el plan de reubicación, coordinar equipos y reportar avances.	Gerente de proyecto o director general

Equipo de Comunicación	Crear y distribuir materiales informativos, gestionar retroalimentación.	Departamento de Comunicación Interna
Gestores de Cambio	Facilitar la adopción de nuevos procesos, capacitar y apoyar a los colaboradores	Consultores de Cambio o RRHH
Representantes de Equipo	Transmitir preocupaciones de los empleados, participar en la retroalimentación.	Líderes de departamentos
Especialista en Bienestar	Diseñar e implementar beneficios para los colaboradores	Departamento de Recursos Humanos

Este equipo responsable deberá ejecutar de buena manera las fases de proceso de reubicación

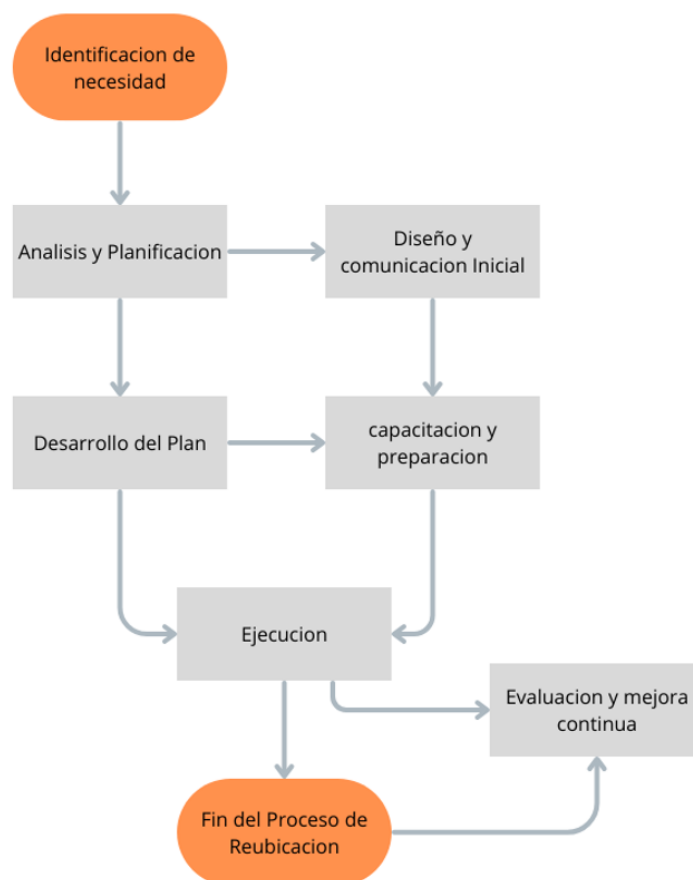


Figura 6: Diagrama de Flujo del sistema integral de gestión de cambio (fuente: *Elaboración propia*)

Tras identificar la necesidad de reubicación de procesos, se inicia un plan estratégico con la fase de Análisis y Planificación, que evalúa el estado actual de la organización mediante el mapeo de procesos, consultas con líderes y empleados, y la elaboración de un plan estratégico y cronograma, documentados en un informe de análisis. Seguidamente, en la etapa de Diseño y Comunicación Inicial, se diseñan los nuevos procesos y se crean materiales comunicativos como boletines, videos, manuales y presentaciones, complementados con reuniones informativas para alinear a los líderes. Definidos el lugar, costos y fechas estimadas, se profundiza el desarrollo del plan, y la fase de Capacitación y Preparación desarrolla talleres, pruebas piloto y un canal de soporte, liderado por representantes de equipo que mitigan resistencias y fomentan la participación, mientras un plan de comunicación paralelo mantiene informados a los colaboradores. Durante la Implementación, se ejecutan los procesos con monitoreo continuo y resolución inmediata de problemas operativos. Finalmente, la Evaluación y Mejora Continua mide el impacto mediante encuestas de satisfacción y análisis de métricas de desempeño (productividad, calidad, satisfacción), ajustando los procesos para garantizar una transición fluida, el bienestar de los colaboradores y el éxito organizacional a largo plazo.}

Esta transición demandará tiempo, recursos y esfuerzo por parte de la empresa, pero los beneficios a largo plazo son sustanciales. Un equipo de trabajo feliz, comprometido y bien integrado tiene un impacto directo sobre los resultados organizacionales, tanto a corto como a largo plazo. Esto contribuye a la calidad en el trabajo, así como a la mejora de las relaciones con los clientes y la prevención de conflictos con los mismos.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# Reubicación intercomunal planificada de una empresa, ¿mejor bienestar y satisfacción laboral? Efectos desde la resistencia organizacional y plan de trabajo

JOAQUÍN ANDRÉS GOMEZ CISTERNAS

*Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, joagomezc@udd.com*

## Resumen:

Este estudio analiza el impacto de la reubicación intercomunal de las oficinas de una empresa de multiservicios en Santiago, con énfasis en su efecto sobre el bienestar laboral y la resistencia organizacional. Como objetivo se propone analizar el impacto organizacional debido al cambio de ubicación física para la determinación de motivadores y obstaculizadores sobre engagement y el bienestar laboral. Para lograrlo se propone una aproximación mixta basada en entrevistas semi estructuradas y encuestas a las opiniones de los directivos y empleados, para la comprensión de cómo y porqué el cambio afectó al equipo de colaboradores. Los datos muestran que las percepciones no son homogéneas; desde una mirada directiva el cambio propicia mejores resultados financieros y permite la integración de la compañía en un mismo lugar, mientras que, desde la mirada del grupo de colaboradores, el cambio pareciera haber sido poco planificado. En síntesis, la reubicación permitió la integración del equipo de trabajo, disminución en costos operativos y logísticos. Sin embargo, afectó en la satisfacción laboral con un déficit del 24%. Se concluye que es necesario desarrollar un modelo referencial para apoyar la gestión del cambio, incorporando herramientas de comunicación, aspectos culturales y planes de beneficios. Para ello, se propone un modelo conceptual de sistema integral de gestión del cambio en todas las etapas involucradas pre y post traslado.

**Palabras clave:** bienestar laboral, retención de empleados, engagement, planificación estratégica

## 1. Introducción

En el transcurso del desarrollo laboral de cualquier entidad, influyen una serie de elementos diversos: número de empleados, horarios, sector al que pertenece la compañía y avances en ámbitos sociales, económicos y tecnológicos. En el caso de una reubicación planificada de una empresa, aunque a simple vista puede parecer lógico, conlleva diversas complejidades organizacionales que pueden influir significativamente en la productividad y el bienestar de los trabajadores. Este informe se focaliza en el caso de una compañía multinacional, la cual se dedica a múltiples servicios como construcción, mantenimiento, desarrollo en el área de ingeniería, principalmente en rubros como energía, minería, e industria.

Esta compañía experimentó un cambio de su oficina desde un barrio corporativo tradicional, con una amplia comunicación vial, y de fácil acceso (transporte público), hacia un sector más industrial con acceso vial limitado y

remoto. La reubicación es reconocida en la academia y entidades públicas, pero sus referencias son mayormente teóricas y /o basadas en suposiciones. Son las empresas las que deciden y obtienen beneficios, aunque también enfrentan desafíos al establecer o trasladar sus operaciones. Este fenómeno, que puede parecer una simple cuestión administrativa, es en realidad un evento que provoca reacciones diversas dentro de la organización, específicamente en lo que respecta a la resistencia al cambio y satisfacción laboral. Comprender esta dinámica es crucial, no solo para la empresa en cuestión, sino también para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en un entorno laboral en constante evolución. Pero ¿cómo se manifiestan los colaboradores en respuesta al cambio de ubicación física de la una empresa? Para conocer la respuesta a esta pregunta, generalmente se acude a utilizar una metodología cualitativa y cuantitativa basada en la implementación de entrevistas semi estructuradas a un grupo de directivos y empleados, y un análisis cuantitativo que se lleva a cabo por medio de

encuestas con respuestas cerradas y/o respuestas predefinidas, lo que permite obtener una visión integral de las percepciones y sentimientos en torno a este proceso. Un aspecto mayoritario que se destaca es que las voces de los directivos tienen una visión optimista de la reubicación de la empresa, asociándola con beneficios económicos y la creación de redes de trabajo más eficaces. Sin embargo, es igualmente fundamental considerar las perspectivas de los empleados, quienes a menudo experimentan el cambio de una manera distinta [referencia]. Los hallazgos del análisis revelan un panorama complejo, aunque el nuevo espacio promete ventajas significativas en términos de costos operativos y capacidad de servicio, también conlleva el riesgo de una posible rotación de personal, lo que podría debilitar las competencias necesarias. Así, este estudio no solo ofrece una comprensión profunda de las motivaciones y obstáculos que enfrentan los colaboradores, sino que también propone una reflexión sobre cómo gestionar el cambio de manera que se maximicen los beneficios económicos sin sacrificar el compromiso y la estabilidad del equipo.

### **Reubicación de empresas: Teoría y definiciones**

La teoría de la localización espacial de la actividad económica tiene sus raíces en los albores de la economía moderna. A lo largo del tiempo, diversos autores han ampliado los conceptos, centrándose en las disparidades en la dotación de factores productivos. En el siglo XIX, Von Thünen examinó la relación entre las actividades económicas y las estructuras urbanas, sugiriendo que las funciones de producción generan curvas de "oferta de la renta". Alonso adaptó estas teorías al siglo XX, enfocando su estudio en las decisiones de ubicación de los trabajadores (Clark, 1967; Alonso, 1964). Ambos enfoques asumen que las compañías y los individuos tienden a agruparse para disminuir gastos y maximizar ganancias. Esta agrupación puede justificarse en términos logísticos por la cercanía a clientes y proveedores, y por las economías de escala que fomentan la especialización y la difusión de conocimientos. A pesar de la globalización, los avances en transporte y comunicación, las economías de escala siguen siendo importantes, las cuales se encuentran en conglomerados donde se realizan actividades complejas.

A finales del siglo XX, conceptos como los Distritos Industriales cobraron relevancia, destacando cómo la cooperación y competencia entre pequeñas empresas dentro de un área geográfica específica pueden fomentar el desarrollo local. Este modelo ha sido fundamental en la transformación de la industria, pasando de esquemas fordistas a enfoques más flexibles y adaptados a las dinámicas del mercado. Este cambio de paradigma llevó a diversas instituciones a proponer la reubicación como una estrategia clave para la competitividad. Gilles y Baquero-Ruiz contribuyen a la comprensión de la relación entre la localización empresarial y la

globalización, destacando que la ubicación de las actividades productivas es esencial para el éxito de las empresas en un contexto globalizado. En los últimos años, muchas industrias han optado por procesos de deslocalización, trasladando unidades de negocio a otras regiones con el fin de reducir costos operativos. Sin embargo, también ha emergido el fenómeno del "reshoring" o relocalización, en el que las empresas repatrian actividades que previamente habían sido externalizadas debido al aumento de los costos laborales, la inestabilidad o la necesidad de un mejor control de calidad (Gilles y Baro-Ruiz, 2016). Si bien, entendiendo estos motivadores, la reubicación empresarial es un proceso estratégico y complejo, es decir que implique trasladar las operaciones, oficinas o instalaciones a una nueva ubicación puede considerarse como un desafío significativo, como, por ejemplo: la pérdida de talento clave, costos adicionales asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como la necesidad de ajustar los procesos operativos y la logística para garantizar una transición exitosa.

### **Bienestar y satisfacción laboral**

La gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional son fundamentales en el estudio de la compañía. El bienestar psicológico se construye a través del crecimiento personal, las relaciones interpersonales y las experiencias de vida, siendo un factor esencial de motivación. Por otro lado, la satisfacción laboral surge de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo y es fundamental para la calidad de vida laboral. La relación entre ambas variables es crucial, ya que la satisfacción laboral depende del bienestar psicológico (Wadhawan, 2016). Un empleado insatisfecho tiene dificultades para desempeñarse eficientemente. Autores como Ryff, sugieren que aquellos con alto bienestar psicológico y satisfacción laboral tienen los recursos necesarios para mantener un alto desempeño en el trabajo (Ryff, 1989). Ambos conceptos son interdependientes; un alto nivel de bienestar laboral tiende a favorecer la satisfacción laboral, y viceversa. Estos dos aspectos están interrelacionados y son cruciales para el rendimiento y la retención del personal en cualquier organización.

### **Resistencia organizacional**

Este fenómeno abarca dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales (Piderit, 2000; Oreg, 2006). Estos estudios han explorado cómo la personalidad y el contexto organizacional influyen en las actitudes hacia el cambio, ya sea de forma voluntaria o impuesta. Las diferencias individuales, como la disposición a la resistencia al cambio, se consideran rasgos de personalidad que predicen reacciones emocionales negativas frente a cambios en las estructuraciones. Bortolotti menciona que es posible identificar variables contextuales y rasgos de personalidad que influyen en la

resistencia organizacional (Bortolotti, 2012). Estas variables impactan diferentes componentes de la actitud hacia el cambio, dentro de las cuales se identifica el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Hernández & Caldas, 2001). En contexto, Bancolombia implementó una transformación digital en 2015, enfrentando resistencia entre empleados acostumbrados a procesos tradicionales. La falta de claridad inicial sobre los beneficios de la digitalización generó actitudes negativas. Fue donde la organización contrarrestó esto con talleres, capacitación en competencias digitales y sistemas de incentivos. Estas medidas redujeron la resistencia y aumentaron el compromiso organizacional.

### **Engagement**

Se entiende como engagement a un estado mental y emocional positivo relacionado con un esfuerzo adicional y con un direccionamiento del quehacer de la persona, por lo que parece lógico que el engagement sea altamente relevante para las empresas y para sus colaboradores. El engagement ha sido evaluado mediante la adaptación de la famosa “Utrecht Work Engagement Scale” (Schaufeli y Bakker, 2003), de la dimensión psicológica de calidad del empleo (baja carga en el trabajo, alta autonomía, nivel de carrera y aprendizaje, recompensa justa, estándares éticos) y además se relaciona fuertemente con altos niveles en la calidad del empleo de la dimensión económica: salario justo y seguro, contratos de duración, jornada laboral, el uso de las tecnologías de información y comunicación, compromiso con la comunidad y seguridad establecido por ergonomía. Según figura 1, el engagement se encuentra en el cuadrante superior derecho, lo que refleja altos niveles de placer (dedicación y absorción) y activación (vigor). A diferencia de la satisfacción laboral, el engagement es una experiencia más activa. También se distingue de la adicción al trabajo, ya que las personas adictas a trabajar sienten un impulso interno fuerte para hacerlo en exceso, pero suelen experimentar bajos

niveles de placer. Empresa como Google quien es un referente en engagement, gestiona su modelo basado en autonomía, aprendizaje continuo y entornos ergonómicos. Durante un proceso de reestructuración en 2015 (creación de Alphabet), Google mantuvo altos niveles de engagement mediante comunicación constante y recompensas personalizadas, demostrando así un índice de engagement del 70%, muy por encima del promedio global.

### **Burnout**

El burnout, también conocido como síndrome de agotamiento profesional, es una condición que impacta tanto el bienestar físico como mental de las personas, derivado de las demandas laborales excesivas, la competitividad y la inseguridad laboral. Este fenómeno está vinculado al rápido ritmo de vida que induce estrés, fatiga emocional e interrupciones en los patrones de alimentación, ejercicio y sueño, lo que potencialmente conduce a graves problemas de salud. A pesar de que este término se introdujo por primera vez en 1974, ha tenido diversas definiciones debido a la constante evolución en la industria, mercados laborales y cambios generacionales. Hoy en día, podemos reconocerlo a través de tres componentes clave: Agotamiento emocional: cansancio intenso y fatiga, tanto mental como física, despersonalización: Se manifiesta una actitud negativa, desapegada e indiferente hacia los demás, incluyendo clientes y colegas, y por último la sensación de bajo control: Es la cual ocurre cuando las demandas laborales superan la capacidad del individuo, resultando en sentimientos negativos hacia uno mismo y hacia el entorno laboral (Guitart, 2020). El burnout también se ve como la antítesis del engagement. Como se ilustra en la *figura 1*, el burnout ocupa el cuadrante inferior izquierdo, marcado por bajos niveles tanto de disfrute como de activación.

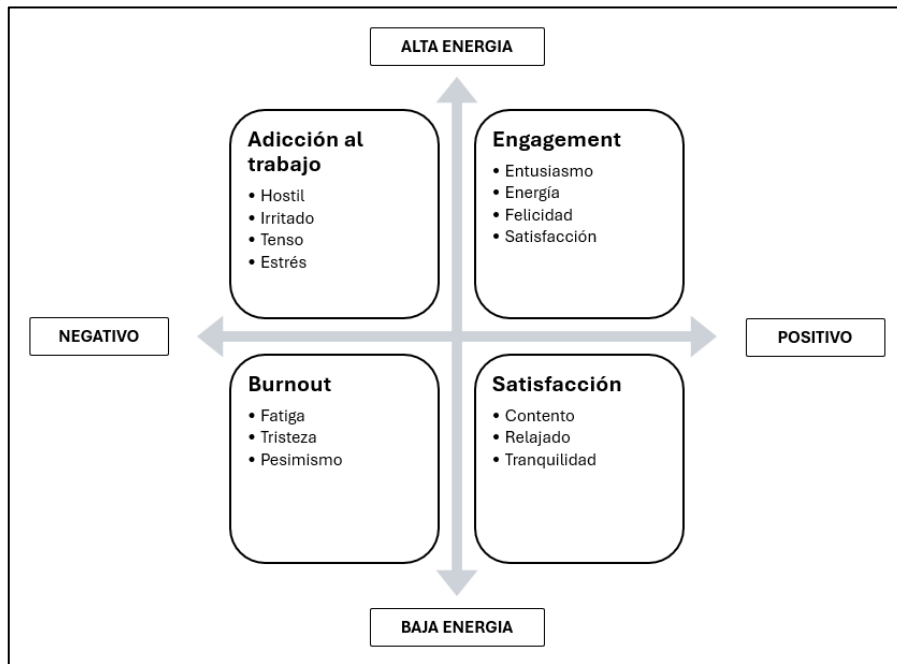


Figura 1: Modelo bidimensional del bienestar subjetivo (fuente elaboración propia).

### ¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

En naciones avanzadas, las reubicaciones laborales siguen siendo promovidas mediante estrategias relevantes que impulsan una necesidad por optimizar los procesos productivos logísticas y demandas del cliente. Las organizaciones directivas cada vez están más conscientes de las posibilidades de enfrentar resistencia o rechazos por parte de los empleados ante los cambios. Por esta razón muchas empresas realizan estudios y fomentan desarrollos de guías detalladas para la gestión de estos procesos de reubicación, facilitando la planificación y asegurado una transición más amigable. Además, las regulaciones laborales en países más desarrollados establecen un marco que garantiza la protección y el bienestar de los empleados durante procesos de reubicación. Tal procedimiento brinda una estructura legal que favorece la transparencia y equidad. Un ejemplo de lo anteriormente descrito ocurrió con la reforma laboral española de 2012. En esta reforma se implementaron modificaciones importantes en la movilidad geográfica de los trabajadores, a la cual se estableció que el traslado de empleados a un centro de trabajo distinto que impliquen un cambio de residencia debe estar justificado por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción (Ortega, 2013). Otro ejemplo práctico es el caso de General Electric, que en el 2014 relocalizó parte de su producción de electrodomésticos a Louisville, Kentucky, como parte de una estrategia para optimizar sus operaciones manufactureras. Durante este proceso, la empresa implementó programas de capacitación técnica especializados y estrategias de comunicación transparente, lo que permitió reducir la rotación laboral en un 10% y fortalecer la percepción de estabilidad y

confianza entre los empleados. Además, General Electric introdujo iniciativas de bienestar laboral, como horarios flexibles, planes de desarrollo profesional y mejoras en las condiciones de trabajo, que contribuyeron significativamente al éxito de la relocalización. Estas medidas no solo mejoraron la productividad, sino que también posicionaron a la empresa como un referente en la gestión efectiva de procesos de relocalización con un enfoque en el bienestar de sus trabajadores (Tate et al., 2014).

### ¿Cómo lo abordan en Chile?

La reubicación intercomunal de oficinas en Santiago ha tenido un impacto significativo en la dinámica laboral y el desarrollo empresarial. La Ciudad Empresarial en Huechuraba, Santiago, representa un ejemplo destacado de este proceso, caracterizado por su enfoque en la sustentabilidad y la calidad de vida de los trabajadores. Con aproximadamente 78 hectáreas y 700 empresas, este distrito ha logrado combinar modernas oficinas, espacios verdes, universidades y centros comerciales, creando un entorno integral y sostenible. La planificación de esta reubicación ha sido crucial para priorizar la calidad de vida de los trabajadores y promover un ambiente de trabajo favorable. Asimismo, la inversión en infraestructura de transporte, como carreteras y mejoras en el transporte público, ha facilitado el acceso a la zona y ha aumentado su plusvalía, convirtiéndola en un lugar de alto nivel. Empresas como Claro, una de las principales compañías de telecomunicaciones de Chile, ha experimentado un cambio significativo en una de sus sedes corporativas, brindando espacios modernos y funcionales que fomentan la colaboración entre equipos y la innovación.

El diseño de estas nuevas oficinas se centra en la flexibilidad y el bienestar de los empleados, lo que ha impactado positivamente en la experiencia laboral de miles de personas en Santiago. La reubicación de oficinas en Santiago no solo ha transformado la experiencia laboral de los trabajadores, sino que también ha impulsado el desarrollo económico de la zona. Este proceso ha demostrado la importancia de la planificación estratégica y el enfoque en el bienestar laboral para lograr una transición exitosa en el entorno empresarial (Ducci, 2000).

### **Caso de éxito en el mundo**

La empresa "Slack Technologies" ha experimentado un notable crecimiento al momento de trasladarse a un edificio de oficinas estratégicamente ubicado en San Francisco. El nuevo espacio adoptó un enfoque de oficinas abiertas para fomentar la comunicación entre los equipos y se enfatizó la importancia de un ambiente relajado para estimular la creatividad.

El diseño de oficinas abiertas en la nueva sede incrementó la colaboración interdepartamental en un 25%, lo que se tradujo en una mejora del 15% en la finalización de proyectos dentro de los plazos establecidos. Además, el "State of Work Report" de Slack indica que las empresas que optimizan sus espacios físicos para la colaboración reportan un aumento del 20% en la percepción de productividad entre los empleados. La integración de herramientas digitales en el espacio físico, como pantallas interactivas y áreas de reuniones informales, contribuyó a reducir el tiempo de coordinación de proyectos en un 18%. Características como bibliotecas silenciosas, áreas sociales amplias, mejoró la satisfacción laboral en un 30% reportando así una tasa de retención de empleados del 90% en 2019, significativamente superior al promedio de la industria tecnológica, que rondaba en un promedio 85%. La flexibilidad del espacio permitió a los empleados adaptarlo según sus necesidades, reflejando la dinámica de los proyectos. La reubicación fue un éxito, mejorando la productividad y la retención de empleados, y posicionando a Slack como un ejemplo en diseño de espacios de trabajo (Forbes, 2019).

Después de haber revisado las bases teóricas esenciales para esta investigación, es importante destacar que la motivación principal detrás de este trabajo ha sido la aportación a futuras planificaciones empresariales. Esto se refiere a aquellas compañías que tienen en mente reubicarse o cambiar de locación de sus operaciones. Se propone entonces un análisis que determine las variables clave y su influencia en la percepción de los colaboradores, así como un plan priorizado para abordar posibles soluciones y mejoras. De esta manera, se contribuye desde la comprensión de las variables determinantes que una empresa puede enfrentar al mudarse a una nueva ubicación. Esta exploración

permite la identificación de aspectos cruciales, exponiendo beneficios, obstáculos y las brechas que surgieron en el proceso, para un diseño que considere un enfoque más estructurado, y donde se analice con mayor precisión dichos aspectos.

Entendiendo esto, el objetivo de este trabajo es analizar la resistencia organizacional que ciertos colaboradores pueden experimentar debido al cambio de ubicación física de la empresa, identificar motivadores y obstaculizadores en el engagement, y proponer un plan de acción para abordarlos.

## **2. Metodología**

**Paradigma y diseño:** El estudio en un método mixto que implica la integración de enfoques cualitativos y cuantitativos, a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas. Este análisis está enfocado a las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa (Forni, 2020). Se busca indagar en todo el proceso del cambio de sede, desde la ubicación anterior, traslado de los empleados al nuevo lugar y la adaptación luego de un año en esta nueva ubicación. Para lograr esto, es fundamental comprender y explicar el fenómeno de la reubicación laboral planificada, e identificar los problemas laborales actuales de precarización e inseguridad del empleo. A diferencia de otros enfoques, se busca un análisis crítico de la reubicación laboral. Además, se incorpora un análisis cuantitativo que emplea una muestra no probabilística de la información rescatada en las encuestas.

### **Población objetivo sobre la que se efectúa el estudio:**

El análisis cualitativo se realizó a un total de 8 participantes, para ello se aplicó un criterio de máxima variación para garantizar la diversidad de la muestra. La muestra consta de individuos con distintos perfiles en términos de edad, género y contexto sociocultural, asegurando una representación equilibrada que incluyen 1 Gerente, 2 Subgerentes, 2 jefes de área y 3 especialistas técnicos de la compañía. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, permitiendo explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes.

El análisis cuantitativo se realizó a un total de 38 personas. Para llevar a cabo este estudio, se efectuaron encuestas con respuestas de alternativas predefinidas, diseñadas para evaluar diferencias en percepciones entre dos escenarios: antes y después de la reubicación. Las 38 personas pertenecen a áreas y gerencias de la compañía. Estos profesionales cuentan con una experiencia promedio de 15 años en el rubro con edades que varían entre 25 y 52 años los cuales tienen una experiencia entre 2 a 8 años en la compañía. Este grupo representa un total de 5 áreas de especialidad diferentes dentro de la compañía. Esta variedad de

especializaciones ofrece una visión amplia para el análisis, facilitando una comprensión transversal de la dinámica interna dentro de la compañía.

**Entorno:** La investigación se lleva a cabo en Santiago de Chile. Se consideró la nueva sede de la compañía ubicada en la comuna de cerrillos que ha estado operando desde el año 2023. Esta compañía es líder en el sector de servicios multidisciplinares, que se especializa en ingeniería, construcción y mantenimiento. En la actualidad, es una de las empresas más dinámicas y reconocidas en Chile, gracias a la calidad de sus servicios, su visión de valor tanto en el ámbito nacional como internacional, lo cual se ve reflejado en los excelentes resultados logrados por el capital humano institucional. La empresa cuenta con cerca de 4000 colaboradores a nivel país y una gran cantidad de contratos activos. La sede donde se realizó esta investigación cuenta con cerca de 500 personas siendo este último grupo, la población que le afectó el cambio.

**Intervenciones e instrumentos:** Se emplearon entrevistas semiestructuradas para analizar las perspectivas de la mayoría del personal involucradas en el traslado de sede. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual y presencial utilizando herramientas digitales. Durante las entrevistas presenciales se tomaron notas detalladas, al igual que durante las entrevistas por videollamada mediante la plataforma Google Meet. Esta herramienta permitió grabar en formato de audio las entrevistas como respaldo en la recopilación de datos bajo el consentimiento de cada uno de los entrevistados. Este proceso permite explorar en profundidad la percepción de los entrevistados. El uso de estas intervenciones facilita la comprensión de la situación antes y después del cambio, dando a conocer los motivadores y obstaculizadores presentes. Las preguntas se desarrollaron de manera estratégica para explorar temas relacionados a la ubicación, engagement, experiencia de traslados, satisfacción, productividad y expectativas. El instrumento propuesto incluye 7 preguntas, todas ellas de respuestas abiertas, tal y como se aprecia a continuación:

8. ¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?
9. ¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provocó inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿Impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?
10. ¿De qué manera afectó tus tiempos y tu forma de movilizarte desde tu hogar hacia la nueva ubicación laboral? ¿Este cambio ha impactado en tu puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?

11. ¿Qué tan importante es la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?
12. ¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?
13. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?
14. Luego de vivir la experiencia del cambio de ubicación del recinto laboral, ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?

Además de las entrevistas se aplicó una encuesta con preguntas cerradas y con respuestas predefinidas, en las cuales se trató de indagar en comparativa al antes y después del cambio de sede. Se formularon preguntas abiertas de texto para datos demográficos con el fin de segmentar los resultados o comprender mejor el contexto de las respuestas. La encuesta fue realizada de forma digital usando la herramienta de Microsoft Form, la cual estuvo activa por 30 días. El instrumento propuesto consta de 16 preguntas con respuestas dobles, correspondientes al antes del cambio de sede y luego de 1 año en la nueva ubicación, estas preguntas se aprecian en las siguientes secciones:

#### Sección 1: Bienestar Laboral

17. ¿cómo calificaría la satisfacción con el tiempo de desplazamiento?
18. ¿cómo calificaría su nivel de estrés relacionado con el desplazamiento?
19. ¿cómo calificaría su bienestar y satisfacción laboral?
20. ¿cómo calificaría la proximidad a servicios como restaurantes, bancos, tiendas, etc.?
21. ¿cómo calificaría las áreas comunes de la empresa en cuanto a comodidad y bienestar?
22. ¿cómo calificaría su nivel de productividad?

#### Sección 2: Modo de Transporte

23. ¿qué medio de transporte regularmente utilizaba para llegar al antiguo recinto laboral?
24. ¿cuánto tiempo en promedio le toma llegar al antiguo recinto laboral en su medio de transporte actual?
25. ¿cómo calificaría las opciones de transporte público cercanas a la oficina?

26. Después de un año en la nueva ubicación, ¿Cómo ha afectado el costo en transporte?

Sección 3: Adaptación y Expectativas

27. ¿cómo calificaría la satisfacción del nuevo lugar de trabajo?
28. ¿consideraba que la empresa cumplía con sus expectativas sobre el entorno laboral (infraestructura, servicios, etc.)?

Sección 4: Resistencia Organizacional, retención de empleados, Engagement.

29. ¿había algún grado de resistencia entre los empleados hacia el cambio de ubicación?
30. ¿consideró alguna vez dejar la empresa debido a la ubicación de la oficina?
31. ¿la empresa proporcionaba apoyo o soluciones a las dificultades relacionadas con la ubicación?
32. ¿qué tan comprometido/a se sentía con la empresa?

**Plan de análisis de los datos:** En base a la información recolectada, se utilizó un método combinado basado en las entrevistas y encuestas realizadas, para identificar factores determinantes generando un enfoque

sistemático entre ambas fuentes de manera complementaria. Tal como muestra la *figura 2*, El análisis cualitativo se basó en la transcripción y codificación de las entrevistas realizadas, permitiendo identificar patrones y categorías relevantes. Como se indica en la *Tabla 1*, se estructuró un sistema de codificación que facilitó la organización de la información y su relación con los objetivos de la investigación. A través de este proceso, se logró extraer fundamentos claves que proporcionaron una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los participantes. En el análisis cuantitativo, se llevaron a cabo procedimientos de tabulación y verificación de datos para garantizar su consistencia. Se analizaron las desviaciones y diferencias entre variables, lo que permitió detectar tendencias y correlaciones significativas. Este enfoque porcentual proporcionó una visión estructurada de los factores que influyen en la investigación, complementando los hallazgos mixtos con evidencia empírica. Para lograr una visión integral, los resultados de ambos enfoques se combinaron en una matriz comparativa que facilitó la identificación de convergencias y divergencias. La triangulación de datos se utilizó como estrategia clave para fortalecer la validez de los hallazgos, asegurando que las conclusiones derivadas sean consistentes y fundamentadas en distintas fuentes de información.

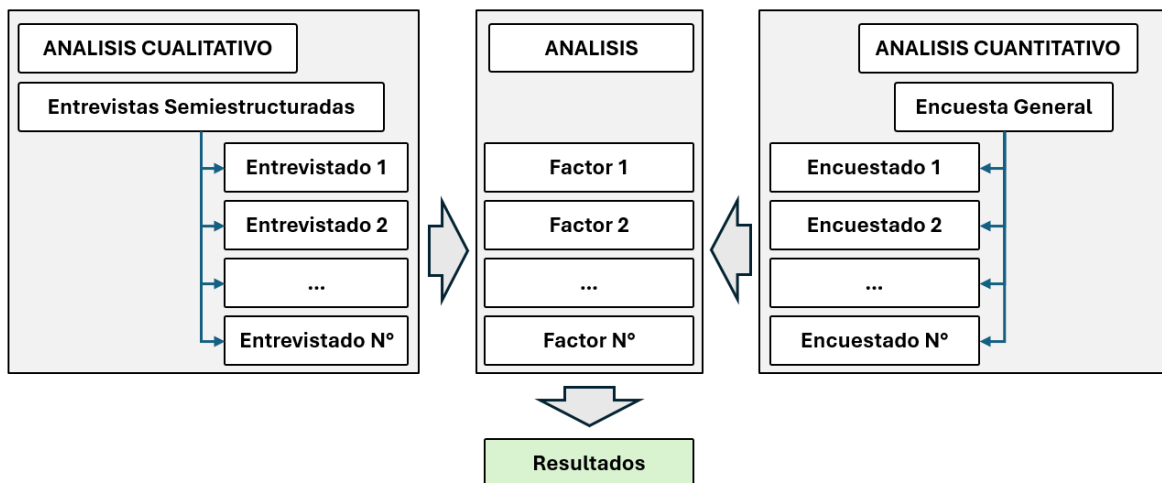


Figura 2: Método de análisis (fuente elaboración propia)

**Ética:** El presente trabajo se realiza con absoluta confidencialidad, considerando información operativa y contractual reales como material de análisis para el estudio, sin realizar alteraciones o modificaciones, con el propósito de visualizar la realidad del antes y después del cambio de sede. Las reuniones y entrevistas se llevaron a cabo con la participación voluntaria, sin influir ni ejercer presión. Los participantes actuaron con total libertad, sin influencias en sus opiniones y respuestas, y

sin ofrecimientos de beneficios por su participación en la investigación (Toro y Rodríguez, 2017).

**3. Resultados**

A continuación, se presentan algunos resultados cualitativos de las métricas evaluadas. Para este informe se presenta un resumen de acuerdo con las entrevistas semi estructuradas recopilada y datos obtenidos (*Tabla 1*).

### 3.1 análisis cualitativo

*Pregunta 1. ¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?*

Si revisamos los resultados generales se observa que un 100% de los entrevistados presentan una gran disconformidad sobre las condiciones físicas del nuevo entorno, como infraestructura, espacio de trabajo y comodidad, Esto queda de manifiesto en aseveraciones como: *“Al principio estaba muy emocionado con la idea de un espacio moderno y tranquilo. Pero cuando llegamos, fue un desastre. La oficina estaba desordenada, el mobiliario reciclado y los baños sin terminar. Los primeros meses fueron horribles, pero poco a poco la situación fue mejorando. Hoy, después de un año, ya es mucho más cómodo trabajar aquí, aunque todavía hay cosas que se pueden mejorar”* (Entrevistado 1). También podemos visualizar que un 38% de los testimonios tiene relación a factores logísticos que impactaron sobre el bienestar laboral, esto relacionados a accesibilidad y tiempos de traslados según indica el siguiente testimonio: *“Antes de la reubicación me movilizaba en transporte público y dependía de él, con el cambio de oficina afecto enormemente los tiempos de traslado en locomoción y opte por movilizarme en mi vehículo personal, temía que el trayecto se alargara y aumentara el costo y mi estrés. Sin embargo, luego de un año en el nuevo lugar, me he dado cuenta de que el trayecto en coche no es tan largo como temía y, además, el estacionamiento gratuito se agradece mucho. Aunque el cambio fue un ajuste, la situación logística ha mejorado y el estrés ha disminuido”* (Entrevistado 5). Y en último lugar con un 13% hizo mención sobre el impacto de calidad de vida como bienestar personal, según indica la siguiente aseveración: *“afecto mucho el cambio, el poco compromiso de la compañía y las condiciones en un inicio, fue muy frustrante, en el caso personal me enfoqué a buscar trabajo en otro lado, a los pocos meses renuncié”* (Entrevistado 8).

*Pregunta 2. ¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provocó inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿Impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?*

Tras analizar se pudo identificar, que no existe una tendencia equilibrada, con un 38% los entrevistados presentan inquietud o preocupación, impactando negativamente a su productividad como en el siguiente manifiesto: *“con el cambio se sintió un aumento en la formalidad en la empresa, donde se vio muy reflejado en una estricta supervisión de los horarios, lo que afecto la libertad que venía teniendo antes, y afecto mi manera que solía organizar mi tiempo”* (Entrevistado 7). También podemos visualizar otro 38% de los testimonios que

presento entusiasmo o expectativas positivas, tal como lo demuestra el siguiente testimonio: *“afortunadamente, la reubicación me favoreció ya que vivo cerca, me entusiasmo mucho el cambio de oficina, mis tiempos de traslado disminuyeron y tengo más tiempo en casa para estar con mi familia, además de que me promovieron a un cargo de jefa y eso me mantiene muy motivada”* (Entrevistado 6). Otro grupo presento una visión más neutral, correspondiente al 25% de los entrevistados, destacando el siguiente manifiesto: *“mi trayecto no cambio tanto, vivo lejos de ambos lugares, me movilizó en motocicleta, el cambio no afecto a mi desempeño”* (Entrevistado 4)

*Pregunta 3. ¿De qué manera afecto tus tiempos y tu forma de movilizarte en la nueva ubicación? ha impactado en su puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?*

En los resultados obtenidos, gran parte de los entrevistados se vio afectado enormemente por el cambio de ubicación donde se presentó un aumento en los tiempos de traslados, el 50% fue afectado negativamente, según indica el siguiente testimonio: *“vivía a solo 15 min caminando de la antigua oficina, con el cambio, mis tiempos aumentaron a 45 min a 1 hora por trayecto. Además, tuve que comprar un vehículo que no tenía en mis planes, para movilizarme a la oficina. En un principio estaba algo molesto, pero ya con el tiempo me he ido adaptando”* (Entrevistado 2). Por otra parte, un 38% de los entrevistados presento mejoras en los tiempos, ya que la nueva ubicación está cerca de comunas periféricas de alta población, por lo que varios colaboradores estaban más cerca de sus casas, tal como se interpreta en el siguiente testimonio: *“el cambio me afecto positivamente, ya que los tiempos traslado disminuyeron enormemente. En la antigua oficina para evitar el tráfico tenía que movilizarme muy temprano, y para la vuelta a casa algo similar, pero debía salir después de la hora de salida para que el tráfico en la zona disminuyera. Ahora al estar cerca de mi casa y esta contra la corriente de la ciudad, mis trayectos son muy agradables, el cambio en ese sentido me afecto satisfactoriamente”* (Entrevistado 1). Reforzando en este punto, otro de los entrevistado afirma: *“mejoro considerablemente, antes tenía que movilizarme en locomoción y me demoraba cerca de 1 hora. En la nueva oficina me movilizó en mi vehículo personal, hay espacio de estacionamiento gratis dentro de la planta. Mis tiempos ahora son de 10 a 15 min por trayecto.”* (Entrevistada 6). Aunque en su mayoría la movilización se vio afectada negativamente, algunos experimentaron una mejora considerable en sus tiempos. Por otro lado, un 13% de los entrevistados que nos les afecto, manteniendo los mismos tiempos de traslado.

*Pregunta 4. ¿Qué tan importante la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?*

Se revisaron los resultados generales y se observan 2 tendencias principales, por una parte el impacto es positivo representado en un 38% de los entrevistados, esto relacionado en un ambiente sin distracciones de mayor enfoque en el trabajo, el cual se puede representar en el siguiente testimonio: *“según entiendo, el impacto de las distracciones depende del tipo de trabajo que se realice, ya que para algunos, las conversaciones pueden ser útiles para lograr ciertos objetivos, y quizás sea necesario estar en la cercanía de servicios como restaurantes o cafés. Sin embargo, en mi caso, mi trabajo se centra más en el desarrollo que en la gestión, por lo que el ambiente más aislado ha tenido un efecto positivo en mí. Al estar menos expuesto a distracciones, he podido enfocarme mejor en mis tareas. Además, he logrado cumplir con los horarios de manera eficiente, sin tener que llevar carga extra de trabajo a casa”* (Entrevistado 5). Por otra parte, la gran mayoría con un 63%, les afecto de manera negativa, estar lejos del sector urbano ha generado un sentimiento de aislamiento. Según explica el siguiente testimonio: *“Para mí ha sido muy difícil lidiar y adaptarme a la nueva ubicación, mi trabajo está más enfocado en la gestión; y alejarme de las oficinas de los clientes es todo un reto. Aunque las reuniones en línea facilitan la gestión de proyectos, en ocasiones es necesario estar presencialmente cerca de los clientes para fortalecer las relaciones y los lazos. A nivel personal, también me ha afectado considerablemente, ya que al estar lejos de centros médicos y del colegio de mis hijos, me resulta complicado gestionar mi tiempo. Desde hace algún tiempo, me he planteado la posibilidad de buscar otro trabajo que ofrezca más flexibilidad”* (Entrevistado 2).

*Pregunta 5. ¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?*

Se revisaron los resultados generales y se identificaron dos tendencias principales, las cuales se distribuyen equitativamente, con un 50% en cada una. Para la mitad de los entrevistados derivan positivamente en el ambiente laboral, ya que contribuyen a un entorno más tranquilo y libre de distracciones. Este ambiente favorece un mayor enfoque en las tareas, como se puede observar en el siguiente testimonio: *“Afortunadamente, el cambio de oficina ha sido muy beneficioso para mi concentración, gracias a las nuevas condiciones de trabajo. Al estar algo aislado de la ciudad, las distracciones han disminuido considerablemente, lo que ha generado, para mí y para algunos, un sentido de aislamiento positivo que nos ha permitido enfocarnos más las tareas específicas. Además, el hecho de cumplir con mi horario de salida me ha permitido tener más tiempo para disfrutar con mi familia. Este equilibrio entre trabajo y vida personal, sumado a mi esfuerzo y dedicación, me llevó a una promoción al cargo de jefe, lo cual ha reforzado mi motivación y compromiso con el trabajo”* (Entrevistado 6). Por otra parte, la ubicación afecta de manera negativa

para otros entrevistados, afectando directamente en la concentración según explica el siguiente testimonio: *“Desafortunadamente, el cambio de oficina afecto mi concentración de manera negativa, ya que el cambio de oficina vino con actualización en las normativas internas de la compañía, las cuales se diferencian de las condiciones las cuales acepte el empleo, y aun me ha costado adaptarme. Al estar en un sector industrial, lejos de casa me siento más aislada y desconectada del ritmo habitual de trabajo que tenía en la otra ubicación. Este aislamiento ha traído consigo una mayor dificultad para colaborar con el cliente y proveedores, mantener una comunicación fluida ha sido todo un desafío, la falta de interacción presencial ha disminuido mi motivación y sentido de pertenencia”* (Entrevistada 7).

*Pregunta 6. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?*

Se analizo lo indicado por los entrevistados y estos arrojaron una tendencia de mejoras para la compañía con el fin de mejorar el bienestar de las personas, estas se enfocaron principalmente de mejoramiento de la infraestructura de la oficina, mejorar la facilidad para los trabajadores y mejorar la organización de la planta y las distintas disciplinas de la compañía. para asuntos de infraestructura mostro un interés del 50% los cuales se aprecia en el siguiente testimonio: *“ya luego de más de un año en la nueva ubicación, existen mejoras que me gustaría proponer en la infraestructura de la oficina donde creo que se optimizara mejor el bienestar de todos nosotros y mejorara la productividad. Sería ideal incorporar más áreas verdes dentro y alrededor de las instalaciones, así como crear zonas de descanso y distracción para que podamos relajarnos y recargar energías durante la jornada. Además, proponer mejorar las salas de reunión, y hacerlas más accesibles, las que existen hoy a disposición son muy lejos de la ubicación de nuestra oficina, hay que prácticamente caminar por toda la planta, y eso nos quita tiempo, además de darles un diseño más moderno y funcional ayudado con tecnología y gadget para facilitar la colaboración con los colegas online. Estas mejoras contribuirían a un ambiente de trabajo más saludable y productivo, lo que beneficiaría tanto a los empleados como a la empresa”* (Entrevistado 5). Un 63% de los entrevistado concuerda en realizar mejorar la facilidad a los empleados debido a la ubicación más remota, destacando asuntos más relacionado a la atención al cliente y asunto personales, se interpretaron distintas formas, destacando lo indicado en este testimonio: *“El cambio de oficina trajo con ellos muchos cambios en las condiciones de trabajos, al momento del cambio se vio muy poca preocupación por las facilidades a los empleados, y a luego de un año en la nueva ubicación algunas de estas condiciones se mantiene, por lo que sería bueno mejorar algunos asuntos*

relacionados en las facilidades laborales que creo podrían beneficiar tanto a los empleados como a la empresa. En primer lugar, sería útil tener una mayor flexibilidad en cuanto a los permisos de trabajo y médicos, permitiendo una tramitación más ágil y comprensiva para situaciones imprevistas, ya que la nueva oficina está lejos de todos los servicios como oficina bancaria o médicos. Además, la posibilidad de contar con una mayor flexibilidad horaria podría ayudar a equilibrar las responsabilidades laborales con las personales, mejorando nuestra productividad y bienestar. También considero que el teletrabajo debería ser una opción más accesible, especialmente en casos en que no se requiera presencia física en la oficina, lo que permitiría un mayor control sobre el tiempo y reduciría el estrés asociado con el traslado diario. Estas medidas no solo mejorarían el ambiente laboral, sino que también fomentarían una mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados" (Entrevistado 4). Por otra parte, un 75% de los entrevistados refleja interés intervenir la forma en como está constituida la organización, para así mejorar la producción y el bienestar, el siguiente testimonio interpreta lo siguiente: "la organización se vio muy afectada con el cambio y aun arrastra problemas, para fortalecer de mejor manera la organización propongo algunas mejoras enfocadas en el compromiso de los empleados. En primera parte, creo que es clave mejorar la comunicación y cercanía entre las jefaturas y el equipo, ya que un liderazgo más efectivo aumenta la confianza y la motivación, lo que significa replantear el organigrama y las distintas gerencias. Además, sería beneficioso que Recursos Humanos implemente programas de desarrollo profesional y un sistema claro de oportunidades de crecimiento y movilidad. Además de realizar encuestas periódicas de satisfacción para conocer las inquietudes de los empleados y poder abordarlas de manera oportuna. Estas acciones podrían mejorar el ambiente laboral, el compromiso y la productividad de todos" (Entrevistado 3).

Pregunta 7. ¿Dado la experiencia luego del cambio ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?

Un 25% de los entrevistados presentan disconformidad y descontento a los procesos que ha realizado la empresa luego del cambio de oficina, gran parte debido al cambio de normativas y las nuevas adaptaciones del nuevo entorno, por lo que dentro de sus expectativas buscar otro empleo, el siguiente testimonio expresa y se aplica inquietudes similares de los otros entrevistados, respecto a esta tendencia: "Después de un año en la nueva ubicación de la oficina, debo decir que mi experiencia no ha sido la que esperaba. El cambio ha afectado negativamente mi calidad de vida, ya que la nueva ubicación está demasiado alejada de mi hogar, lo que aumenta el tiempo de traslado y me deja con menos tiempo personal. Además, la falta de flexibilidad horaria y el ambiente laboral más aislado no han mejorado mi

motivación. Aunque entiendo que el cambio busca un beneficio general, me siento desconectado y sin el apoyo necesario para continuar creciendo aquí. Lamentablemente, estoy considerando empezar a buscar oportunidades en otras empresas que ofrezcan un entorno más flexible y equilibrado" (Entrevistado 8). Por otra parte, es muy importante aclarar que las expectativas varían según el tipo de experiencia y vivencia de cada colaborador. Mientras que algunos pueden adaptarse rápidamente a los cambios y ver oportunidades de crecimiento, otros pueden enfrentar desafíos que afecten su motivación y percepción del entorno laboral, de esta forma la gran mayoría correspondiente al 76% de los entrevistados presentan expectativas positivas con objetivos y expectativas claras. Gran parte de este grupo correspondiente al 63% quiere mantener sus cargos y seguir avanzando como profesional dentro de la compañía, mientras que el otro 13% quiere mantenerse en la compañía, pero busca alguna oportunidad de movilidad interna, con el fin de mantenerse y hacer carrera o experimentar. Se evidencia en los siguientes testimonios: "Este primer año en la nueva oficina ha sido una experiencia interesante. Aunque al principio me costó adaptarme a la nueva ubicación, he encontrado que el cambio me ha permitido concentrarme mejor en mis tareas y gestionar mi tiempo de forma más eficiente, sin tantas distracciones. Además, el ambiente laboral sigue siendo muy positivo, al menos en mi área. Al menos por mi parte las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía continúan siendo claras. Estoy comprometida con la empresa y mis objetivos personales, veo un futuro a largo plazo para mí con la idea de seguir aprendiendo y desarrollándome dentro de la organización, aprovechando las oportunidades que se presenten para hacer una carrera sólida"(entrevistado 3). Reforzando en este punto, otro de los entrevistado afirma: "Después de un año en la nueva oficina, siento que he logrado adaptarme bien al entorno, pero también me he dado cuenta de que necesito nuevos desafíos. Si bien la ubicación me sigue resultando un poco distante, he encontrado que el cambio ha sido positivo en cuanto a la oportunidad de enfocarme más en mi trabajo. Sin embargo, ahora estoy buscando crecer dentro de la empresa, tal vez explorando una movilidad interna hacia un área diferente que me permita desarrollar nuevas habilidades. Me entusiasma la idea de asumir nuevos roles y contribuir aún más al éxito de la empresa, por lo que estoy comprometido en buscar un desafío más grande dentro de la organización" (Entrevistado 7).

Tabla I: Encuesta y resultados (Fuente: Elaboración propia)

Nº	PREGUNTAS	%	CRITERIO EVALUADO-PERCEPCIÓN
1	¿Cuáles fueron los factores determinantes de tu bienestar laboral al trasladarte a la nueva ubicación en la zona industrial? ¿Qué diferencias principales has notado?	38%	Factores Logísticos que impactan el bienestar laboral como accesibilidad, transporte y tiempos de traslado
		100%	Condiciones físicas del nuevo entorno como infraestructura, espacios de trabajo, comodidades.
		13%	Impacto en la calidad de vida como bienestar personal, salud, equilibrio-vida.
2	¿Cuál fue tu sentir con el cambio de locación de la empresa? ¿Te provocó inquietud, entusiasmo o incertidumbre? ¿impacto en tu productividad? ¿Como lo llevas ahora luego de un año en la nueva ubicación?	38%	Inquietud o preocupación, impacto negativo en la productividad
		38%	Entusiasmo o expectativas positivas
		25%	Incertidumbre o neutralidad
3	¿De qué manera afectó tus tiempos y tu forma de movilizarte en la nueva ubicación? ha impactado en su puntualidad o asistencia? ¿De qué manera?	50%	Aumento del tiempo de traslado
		38%	Reducción del tiempo de traslado
		13%	Sin cambio en el tiempo de traslado
4	¿Qué tan importante es la ubicación de tu trabajo? ¿Es importante la proximidad de servicios como restaurantes, tiendas, clínicas, bancos, o tiendas? ¿Cómo maneja esa diferencia en la nueva ubicación?	38%	ambiente tranquilo, mayor enfoque
		63%	sentimiento de aislamiento, falta de vida urbana
5	¿Cree que el cambio de ubicación ha tenido un efecto positivo o negativo en el ambiente laboral y en la productividad? ¿Por qué?	50%	mejor ambiente, mayor concentración, menos distracciones
		50%	dificultades de concentración
6	¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de trabajar en la nueva ubicación, tanto en términos de infraestructura como de bienestar de los empleados?	50%	infraestructura
		63%	facilidad
		75%	organización
7	Dado la experiencia luego del cambio ¿cuáles consideras que son tus principales expectativas y compromisos?	25%	buscar empleo en otro lugar
		63%	mantenerse y hacer carrera
		13%	nuevos desafíos

### 3.2 Análisis cuantitativo

Este análisis se basa en los datos recopilados durante la investigación. Se ha centrado en la comparativa de la situación de la oficina anterior y la nueva ubicación luego haber pasado 1 año desde el traslado de los colaboradores. Se ha gestionado una encuesta la cual duró 30 días activa y se logró obtener 38 respuestas en distintas áreas y gerencias de la compañía, donde gerencias jefaturas y áreas técnicas pudieron responder satisfactoriamente. Este cambio representa una transición significativa que afectó los patrones de desplazamiento, la productividad, la satisfacción laboral y los niveles de estrés de los empleados. Se evaluaron

aspectos como el cambio de modo de desplazamientos u medios de transporte, el bienestar y satisfacción de acuerdo con la adaptación al nuevo entorno laboral. También se explorarán los posibles efectos a largo plazo en los patrones de residencia y las expectativas de los empleados. Estos están separados los siguientes ítems

#### Sección 1: Bienestar Laboral

La reubicación de la empresa ha tenido un impacto significativo en el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados. Se observó un aumento en los tiempos de desplazamiento, como se muestra en la *Tabla III*. Antes de la reubicación, el 35% de los empleados tenían trayectos de menos de 30 minutos, mientras que, tras la

mudanza, el 57% experimentó trayectos de entre 30 y 60 minutos. Este cambio en los tiempos de desplazamiento provocó una disminución del 23% en la satisfacción relacionada con el tiempo de desplazamiento según indica *tabla II*, en comparación con la ubicación anterior. Sin embargo, la percepción del estrés asociado al desplazamiento se mantuvo constante, con un 38% de empleados reportando niveles de estrés similares en ambas ubicaciones.

Además, la proximidad de servicios en la nueva sede generó un alto nivel de insatisfacción, con un 70% de los empleados expresando su descontento. La nueva ubicación ha limitado las oportunidades para realizar

actividades recreativas y acceder a servicios básicos como bancos, supermercados, farmacias y centros de salud. La falta de alternativas cercanas ha afectado negativamente el bienestar de los empleados, especialmente aquellos que dependen de estos servicios durante su jornada laboral. La empresa no anticipó adecuadamente esta necesidad, lo que resultó en la ausencia de convenios o beneficios como acuerdos con centros deportivos, guarderías u otros servicios que podrían haber mitigado el impacto (Tabla II). En términos generales, la reubicación ha generado un aumento del estrés y ha afectado la concentración de los empleados, lo que se reflejó en una reducción del 16% en la percepción de su productividad.

*Tabla II: Bienestar Laboral (Fuente: Elaboración propia)*

N°	VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	Satisfacción con el tiempo de desplazamiento	Alto	59%	41%
		Neutral	32%	27%
		Bajo	9%	32%
2	Estrés sobre el desplazamiento	Alto	38%	38%
		Neutral	30%	22%
		Bajo	32%	40%
3	Bienestar y satisfacción laboral	Insatisfecho	20%	35%
		Neutral	10%	19%
		Satisfecho	70%	46%
4	Proximidad a servicios	Insatisfecho	13%	70%
		Neutral	3%	16%
		Satisfecho	84%	14%
5	Áreas comunes de la empresa	Insatisfecho	22%	38%
		Neutral	27%	19%
		Satisfecho	51%	43%
6	Nivel de productividad	Alto	76%	60%
		Neutral	22%	30%
		Bajo	2%	10%

### *Sección 2: Modo Transporte*

La reubicación de la oficina tuvo un impacto directo y significativo en los patrones de desplazamiento de los empleados. Este cambio no solo afectó el tiempo de viaje de los colaboradores, sino también las modalidades de transporte que utilizaron.

Existe un gran impacto en la distancia de la reubicación, algunos colaboradores vivían cerca de la oficina, por lo

que sus trayectos diarios se realizaban en transporte público equivalente a un 78% de los entrevistados. Cabe destacar que geográficamente la oficina anterior contaba con una gran variedad de transporte público, destacando el transporte de Metro, con una estación a 200 metros de distancia. A diferencia de la nueva ubicación, está bastante más limitada a opciones de movilidad, con muy pocas alternativas de buses urbanos y una estación de Metro a 2 kilómetros de distancia, esta limitante,

conllevó a que la compañía facilitara un bus de acercamiento gratuito desde esta estación de Metro más cercana hasta la nueva sede, el cual tiene un funcionamiento continuo en los rangos de horarios de entrada y salida de la oficina.

Desde el traslado, varios de los colaboradores optaron por movilizarse en vehículo particular, aumentado un 49% en comparación la ubicación anterior. Cabe destacar que en la ubicación de la nueva oficina se facilitaron estacionamientos gratuitos dentro de la sede, donde los entrevistados que usan este medio, muestra satisfacción por la comodidad de su trayecto y la seguridad de sus vehículos dentro del recinto laboral, a pesar de que en la mayoría percibió un aumento en la *Tabla III: Modo Transporte (Fuente: Elaboración propia)*

N°	VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	Transporte utilizado para llegar a la oficina	Transporte público (autobús, metro, tren, etc.)	78%	32%
		Transporte privado (auto, moto, etc.)	19%	68%
		Otro (caminar, transporte proporcionado por la empresa, etc.)	3%	0%
2	Tiempo del trayecto promedio	Menos de 30 minutos	35%	19%
		Entre 30 y 60 minutos	27%	57%
		Entre 60 y 90 minutos	32%	24%
		Más de 90 minutos	5%	0%
3	Opciones de transporte público cercanas a la oficina	Deficiente	3%	57%
		Promedio	8%	24%
		Adecuadas	89%	19%
4	Costo en transporte	ha disminuido	-	19%
		se mantiene	-	22%
		ha aumentado	-	59%

congestión del tráfico y en los costos operativos de los vehículos. Por otra parte, esta ventaja no ayudó en la totalidad de los entrevistados y encuestados, ya que a pesar de que el estrés del desplazamiento (*Tabla II*) presenta una variación de desconformidad y/o estrés del desplazamiento del 8% la satisfacción del tiempo de desplazamiento bajo un 23% de conformidad comparado a la antigua ubicación debido a que los colaboradores que dependían del transporte público experimentaron un aumento en el tiempo de desplazamiento y tuvieron que realizar transbordos adicionales.

### Sección 3: Adaptación y expectativas

La reubicación de la compañía ha implicado un cambio considerable en los patrones de trabajo y movilización de los empleados. La transición ha sido un proceso de adaptación tanto logísticos y emocionales, donde los colaboradores se han visto obligados a adaptarse a tiempos de desplazamientos más largos, costos adicionales y una localización menos accesible, lo que ha generado un nivel considerable de frustración, especialmente por la menor oferta de transporte público y servicios cercanos. Estos factores han sido temas de conflicto para muchos empleados, quienes perciben un impacto directo en su calidad de vida y productividad. Aunque algunos empleados han valorado positivamente la nueva infraestructura y un entorno de trabajo más amplio, un 33% de los empleados a expresado un descontento con la ubicación, la distancia y el aumento en los tiempos de traslado, junto con la escasa

accesibilidad a la zona, ha reducido considerablemente su satisfacción laboral según indica la *Tabla IV*. La percepción de la mayoría de los empleados define como promedio o deficiente la nueva ubicación, y una alta percepción de falta de compromiso de la compañía enfocadas al entorno laboral ya sea de infraestructura, servicios o facilidades, llevando un índice negativo del 32% de percepción (*Tabla IV*). Además, complementando con la información rescatada de las entrevistas, la ubicación está menos conectada y alejada de la vida urbana cotidiana, y, por lo tanto, estos factores han afectado negativamente sobre el engagement y el sentido de pertenencia hacia la empresa (*Tabla VI*). Además, durante los primeros meses del cambio un 51% de los empleados (*Tabla IV*) manifestó que la empresa no cumplió con las expectativas respecto al lugar, y un 41% de los encuestados contemplaron (*Tabla V*) la posibilidad de buscar otras oportunidades laborales,

complementando así el 25% de los entrevistados (*Tabla I*). Esta situación plantea desafíos para la retención de talento y exige a la empresa una revisión más profunda de las políticas de soporte logístico y bienestar para

mitigar los efectos negativos que este cambio ha generado

*Tabla IV: Adaptación y Expectativas (Fuente: Elaboración propia)*

N°	VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	¿Cómo calificaría la satisfacción del lugar de trabajo?	Deficiente	6%	33%
		Promedio	24%	36%
		Adecuadas	70%	31%
2	¿Consideraba que la empresa cumplía con sus expectativas sobre el entorno laboral (infraestructura, servicios, etc.)?	no	19%	51%
		si	76%	49%
		no estoy seguro	5%	0%

#### *Sección 4: Resistencia Organizacional, retención de empleados, Engagement.*

En el contexto del cambio de oficina, que implicó la transición desde una ubicación céntrica de fácil acceso a una nueva en un sector industrial, se observó una variación en los niveles de resistencia organizacional antes, durante y después del primer año en la nueva oficina. Antes de la reubicación, la empresa publicó la información con poca anticipación, en donde se informó la fecha y dirección de la nueva oficina. Desde la fecha de la noticia hasta el día del cambio, dejó a los colaboradores con limitaciones para su organización personal, el margen de tiempo generó un ambiente de incertidumbre y una resistencia significativa de acuerdo con lo indicado en la *Tabla V*. Más de la mitad de los colaboradores expresaron su descontento con el cambio. Este tipo de resistencia se manifestó tanto en la preocupación por el aumento del tiempo de traslado (*Tabla III*), como en la falta de información adecuada sobre cómo se manejarían ciertos aspectos logísticos del cambio. Si bien la compañía implementó algunas iniciativas para facilitar el cambio, como la provisión de

transporte o bus de acercamiento para los empleados y campañas informativas, estas medidas fueron percibidas como insuficientes por gran parte de los colaboradores según indica la *Tabla V*. Este descontento generó una desconexión entre los empleados y la empresa, lo que afectó negativamente el engagement y la percepción de compromiso, según indica la *tabla V*. Aunque algunas campañas de retención fueron activadas para reducir la rotación de personal, la falta de una planificación adecuada y la ejecución deficiente del cambio afectaron la percepción de los empleados sobre la gestión organizacional. Transcurrido un año desde la reubicación, se observa una disminución gradual en los índices de resistencia, aunque persiste un descontento general. Los empleados han comenzado a adaptarse a la nueva ubicación, pero la resistencia sigue presente, especialmente en aquellos que todavía perciben el cambio como una interrupción significativa en su vida diaria. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos continuos de la empresa para mejorar la comunicación interna y fortalecer el engagement, la percepción negativa sobre el cambio sigue teniendo un impacto en la motivación y el nivel de satisfacción general de los empleados.

*Tabla V: Resistencia Organizacional, retención de empleados, engagement (Fuente: Elaboración propia)*

N°	VARIABLES		ANTES	DESPUES
1	¿Había algún grado de resistencia entre los empleados hacia el cambio de ubicación?	mucha resistencia	54%	11%
		algo de resistencia	30%	42%
		poca resistencia	5%	31%
		ninguna resistencia	3%	8%
		no estoy seguro	8%	8%
2		sí, varias veces	14%	27%

	¿Consideró alguna vez dejar la empresa debido a la ubicación de la oficina?	sí, en una ocasión	22%	14%
		no, nunca lo considere	64%	59%
3	¿La empresa proporcionaba apoyo o soluciones a las dificultades relacionadas con la ubicación?	no, nunca	69%	11%
		sí, pero de manera insuficiente	17%	35%
		sí, de manera adecuada	14%	54%
4	¿Qué tan comprometido/a se sentía con la empresa?	Muy desmotivado/a	3%	22%
		Poco motivado/a	3%	5%
		Moderadamente motivado/a	22%	27%
		Muy motivado/a	70%	38%
		Neutral / Ninguna opinión	2%	8%

### 3.3 Discusión de resultados

#### Factores logísticos y planificación

Tras el análisis de los datos relativos a la reubicación de la empresa, los hallazgos muestran que la nueva sede ha tenido un impacto desfavorable en el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores. La productividad ha experimentado una disminución en los valores del alto rendimiento tal muestra la información de las encuestas y se percibió de igual forma en las entrevistas realizadas, un descenso que, a mi entender, está directamente vinculado a la gestión prematura y la mala preparación del cambio para los colaboradores. Esta opinión tiene relevancia a lo indicado por (Tuomala, 2021), donde destaca que pesar de los factores corporativos que guiaron a ejecutar una reubicación, Muchas empresas toman decisiones basadas en la necesidad de espacio en lugar de considerar cómo el entorno de trabajo afecta la productividad, la retención de empleados y la imagen de la empresa. La reubicación debe alinearse con las estrategias de la empresa para maximizar los efectos a largo plazo y los beneficios indirectos, como el incremento de la satisfacción de los empleados y la mejora de la competitividad. Sin embargo, la planificación estratégica sigue siendo difícil en la práctica, lo que subraya la necesidad de considerar los efectos indirectos de la reubicación en el desempeño organizacional.

La lentitud para atender las necesidades mínimas básicas requeridas durante el proceso y los primeros meses después del cambio, influyeron de manera significativa en el nivel de compromiso de los empleados, lo cual quedó manifiesta en una percepción de burnout, por consiguiente, se generó un ambiente laboral menos propicio, reduciendo tanto la motivación y afectando la resistencia organizacional. En mi opinión, si se aplica un clima organizacional positivo, con una postura abierta por parte de los líderes, se reduciría la resistencia al cambio y mejoraría el rendimiento de los empleados. Esta opinión tiene coherencia con lo que indica (do

Nascimento Freires 2014) sobre un plan para combatir la resistencia organizacional, el cual presenta un modelo que considera valores humanos, clima organizacional y el rendimiento autopercebido. Esto demostró la importancia que tiene el liderazgo, la buena planificación, la generación de un ambiente agradable dentro del clima organizacional, así como las subfunciones interactivas y supra personales para reducir la resistencia al cambio y, a su vez, mejorar la autopercepción del rendimiento laboral. Y de acuerdo con esto, podemos destacar la importancia de los valores humanos, particularmente los idealistas, que favorecen una mayor apertura al cambio y la introducción de innovaciones.

Para mitigar las deficiencias identificadas, mejorar el bienestar, la satisfacción laboral y aumentar la retención de empleados, es imprescindible implementar una estrategia de comunicación integral que mitigue los efectos negativos de la reubicación. Este plan deberá ser implementado de manera integral en toda la organización. Para ello, es fundamental comprender los diferencias perfiles de las personas y garantizar que la comunicación sea tanto general como personalizada. debemos entender que existen diversos tipos de perfiles de trabajadores profesionales que aportan un conjunto único de fortalezas y debilidades a la organización, tales como: trabajadores comprometidos, productivos, necesitados de supervisión, negativos, creativos, autónomos, ambiciosos, donde comprender es esencial para que los líderes puedan gestionar y motivar de manera efectiva. Para ello la definición de un objetivo común donde que genere un entorno de confianza y compromiso, ayudara rotundamente en la factibilidad de colaboración efectiva, se debe trabajar en campañas colaborativas que ayuden a implementar relaciones basadas en la confianza y mejorar las condiciones ideales para el éxito tanto individual como colectivo.

#### Factores que influyen en el bienestar

Aunque algunos trabajadores pudieron verse beneficiados por el acceso a estacionamientos gratuitos, esto no resultó suficiente para compensar los inconvenientes derivados de una sede no preparada y más distante del centro urbano, y la comodidad que los colaboradores percibían. El cambio de ubicación alteró las rutinas diarias, redujo las actividades recreativas y sociales, y afectó la interacción entre compañeros, lo que perjudicó el ambiente laboral y la cohesión del equipo. Además, los empleados experimentaron mayor estrés y un menor equilibrio entre vida personal y trabajo. Por tanto, fue crucial considerar estos impactos humanos y sociales al planificar el cambio para minimizar sus efectos negativos en el bienestar y productividad de los empleados. Estas opiniones están en acuerdo con lo expuesto por (Rau, 2019), que a pesar de haber experimentado un cambio de oficina a corta distancia dentro de la ciudad afecto altero drásticamente a los empleados, exponiendo que la reubicación afectó la tendencia de los empleados a realizar cadenas de viajes, como combinar actividades de compras, visitas a médicos o actividades recreativas en su trayecto. La mayoría de los encuestados reportó una disminución en estas actividades, especialmente las recreativas (38%). Además, la reubicación dificultó tareas cotidianas como llevar a los niños a la escuela o realizar compras cercanas, lo que impactó negativamente en el bienestar y la rutina diaria de los empleados. Las actividades sociales después del trabajo, como ir al pub, también desaparecieron, afectando el ambiente laboral. Finalmente, los negocios locales cercanos a la antigua sede también vieron una caída en la clientela, reflejando el impacto económico de la reubicación. En vista del escenario planteado, se propone generar un programa continuo que entienda a los colaboradores y que ayude lograr una sinergia laboral entre la autonomía, confianza y bienestar. El análisis de políticas de flexibilidad laboral frente a cambios significativos, como la reubicación de un lugar de trabajo físico, tiene un impacto directo en el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados. En este sentido, Kossek y Lautsch argumentan que las reubicaciones laborales pueden generar estrés si no se implementan políticas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y profesional, como horarios flexibles, apoyo para la movilidad o programas de adaptación. Basado en el estudio de casos de empresas multinacionales, este enfoque resulta particularmente relevante para industrias caracterizadas por alta movilidad laboral, como la tecnología, la consultoría y la logística, donde las políticas de flexibilidad son esenciales para mitigar los efectos negativos de los cambios de ubicación y fomentar un entorno laboral más resiliente y satisfactorio (Kossek, 2023). Para ello es importante implementar la flexibilidad de horarios y la modalidad de teletrabajo, pudiendo obtener ambas ventajas, mientras que en un entorno presencial se facilita la comunicación inmediata y la creación de

relaciones personales más cercanas, el trabajo remoto o flexible puede ofrecer más autonomía y un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, construyendo y reforzando el compromiso y la confianza mutua. También, se podría invertir en mejorar la infraestructura por medio de programas de retroalimentación para la compañía, incorporando más servicios, espacios de descanso y recreativos, lo cual podría fomentar el bienestar y contribuir a un entorno de trabajo más agradable. Por último, es esencial llevar seguimiento por medio de encuestas periódicas de satisfacción laboral para monitorear la percepción de los empleados y ajustar las políticas y prácticas de la empresa según sus necesidades. Estas acciones contribuirían a reforzar la resistencia organizacional y a reducir el riesgo de rotación, asegurando que los empleados se sientan valorados y comprometidos con la empresa.

#### *Factores el Burnout que influyen en el Engagement*

Las percepciones de los entrevistados, como la incertidumbre ante un cambio de entorno, la afectación del sentido de pertenencia y las incomodidades derivadas de la alteración en la rutina laboral, impactaron significativamente en la cultura organizacional. La falta de un manejo adecuado de este cambio afectó negativamente el engagement de los colaboradores, quienes percibieron que la empresa no consideró suficientemente su bienestar al tomar decisiones que influyeron en su calidad de vida diaria como muestra la figura 3. Estos hallazgos se alinean con los estudios de (Lovo, 2006), quien documentó el burnout como un síndrome psicológico caracterizado por agotamiento emocional en distintos ámbitos laborales, familiares y sociales. Aunque su investigación no se centra específicamente en cambios repentinos, como reubicaciones laborales, sí describe síntomas observados en los entrevistados tras dicho proceso, tales como estrés, desmotivación, falta de control sobre sus tareas, ausencia de reconocimiento y recompensas, así como una alta demanda laboral. El burnout es particularmente prevalente en profesiones con altas exigencias laborales. Según (Bakker, 2011), es importante seguir un enfoque estratégico que abarque tanto los recursos laborales como el bienestar personal de los empleados, alineando estos elementos con los objetivos organizacionales. El concepto de ciclos de engagement se basa en la idea de que el engagement y los recursos laborales interactúan en un ciclo recíproco, donde un mayor engagement lleva a una mayor movilización de recursos, lo que, a su vez, mejora el desempeño y refuerza el compromiso.

Para combatir el burnout y mejorar el engagement, se propone implementar un plan integral que promueva un entorno laboral más comprometido, productivo y alineado con los objetivos organizacionales. Este plan debe centrarse en ofrecer flexibilidad en las tareas y

responsabilidades diarias, especialmente durante los primeros meses de cambio, permitiendo una transición gradual en la que los empleados puedan adaptarse de manera autónoma a las nuevas condiciones. Al introducir progresivamente las reglas y expectativas de la compañía, se facilita la adaptación del colaborador, fortaleciendo su compromiso con el entorno laboral y sus metas. Además, es esencial fomentar la personalización del trabajo y promover relaciones laborales positivas, lo cual incrementa el sentido de

propósito y motivación. Un ambiente de apoyo y colaboración refuerza tanto el compromiso emocional como profesional, generando un círculo virtuoso que favorece el bienestar del empleado y mejora el desempeño organizacional. A través de este enfoque, se incrementará la autonomía de los empleados, se ofrecerán oportunidades de desarrollo profesional y se garantizará un flujo constante de retroalimentación, lo que contribuirá a un ambiente más motivado y productivo.

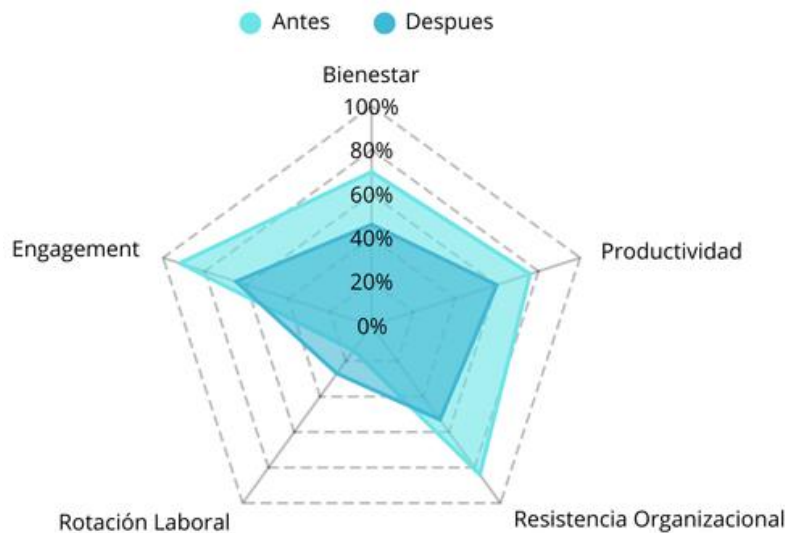


Figura 3: Gráfico radial comparativo Antes/Después, percepción de las personas (fuente: *Elaboración propia*)

### Factores y causas de la rotación de personal

La incertidumbre y el malestar experimentados por los empleados durante el proceso de reubicación de la empresa fueron factores determinantes en su percepción negativa del cambio. La nueva ubicación, poco accesible, junto con la alteración de la cultura organizacional, la falta de infraestructura adecuada y la deficiente gestión del plan de reubicación, generaron un ambiente de insatisfacción. A esto se sumó la ausencia de incentivos o apoyo económico para facilitar la transición, lo que llevó a que un 27% de los empleados considerara la posibilidad de renunciar (Tabla V). Estos factores encuentran similitud con las razones de abandono laboral expuestas por (Gonzales, 2009), quien señala que el factor monetario sigue siendo una de las principales causas de renuncia, debido a que el mercado actual es altamente competitivo donde la movilidad laboral es constante. Pero, más allá del aspecto económico, las tendencias actuales indican que los empleados valoran cada vez más su tiempo personal, por lo que la tendencia de las personas tiende a la reducción de carga laboral y un mayor control sobre su tiempo, teniendo un

equilibrio entre la vida personal y profesional ha cobrado gran relevancia en la decisión de permanencia en una empresa, la flexibilidad horaria y la posibilidad de dedicar tiempo a la familia, son elementos clave en la retención del talento. De igual manera, el desarrollo profesional y personal se ha convertido en un aspecto prioritario, impulsando a los empleados a buscar oportunidades en otras industrias para obtener aprendizaje, crecimiento y capacitación continua.

Desde un punto de vista económico, la implementación de un plan de trabajo que fomente el bienestar y la satisfacción laboral puede reducir costos asociados con el ausentismo, la rotación de empleados y la disminución de la productividad, los cuales suelen incrementarse durante procesos de cambio como una reubicación. Según indica Harter, Schmidt y Hayes (2002) demuestran que un mayor compromiso y satisfacción laboral están correlacionados con una reducción del 23% en el ausentismo y del 27% en la rotación, lo que puede traducirse en ahorros significativos, especialmente en organizaciones con alta dependencia de la fuerza laboral, como las del sector servicios o

manufactura. Aplicando estos hallazgos, si una empresa con 100 empleados logra aumentar la satisfacción laboral en un 10% tras la reubicación, podría ahorrar aproximadamente el equivalente a 2-3 salarios anuales por reducción de rotación, dependiendo de los costos de contratación y capacitación específicos del sector (Harter, 2002). En este contexto, se plantea elaborar un plan de retención, que, al proceso de reubicación, el cual debe centrarse en la comunicación, el apoyo a los empleados y la creación de un ambiente positivo y flexible. Al demostrar empatía por parte de la compañía y ofrecer soluciones que favorezcan la comodidad y el bienestar de los empleados, es posible mitigar las posibles renuncias y mantener a su equipo motivado y comprometido con la organización.

### 3.4 Análisis de Resistencia Organizacional propuesta

Este análisis ante la reubicación de oficinas plantea un desafío considerable que puede influir en el bienestar, la productividad y las tasas de retención de los empleados. Para enfrentar esta resistencia y mitigar los efectos adversos, se propone la implementación de una Estrategia Integral de Cambio y Evolución Empresarial, con un enfoque integral y estratégico que no solo se centra en el cambio inmediato, sino también en la mejora y el crecimiento a largo. Este sistema está diseñado para involucrar activamente a los empleados, aliviar sentimientos de incertidumbre y potenciar las ventajas de la transición, alineando las necesidades del personal con los objetivos estratégicos de la organización. Para lograr este objetivo, se sugieren los siguientes determinantes:

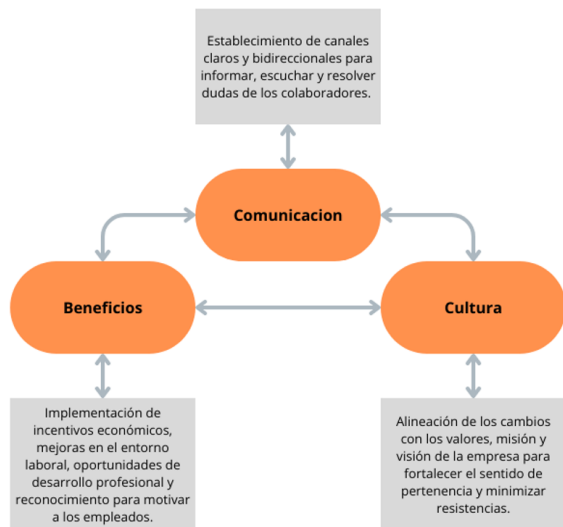


Figura 4: Herramientas del plan propuesto (Fuente: Elaboración propia)

#### Comunicación transparente y continua

Para disminuir la resistencia cognitiva y aclarar el proceso de reubicación, es vital crear una estrategia de comunicación interna bien estructurada y continua. Este

plan debería abarcar actualizaciones periódicas, un sistema de monitoreo continuo consistente y sesiones de preguntas y respuestas para mantener informados a los empleados en todas las etapas del proceso. Además, establecer canales de retroalimentación permitirá a los empleados expresar sus preocupaciones y sugerencias, lo que ayudará a identificar y abordar posibles fuentes de resistencia antes de que se conviertan en problemas importantes. Para fomentar la comunicación y facilitar la adaptación al cambio, se sugiere incorporar herramientas tecnológicas a través de un portal organizacional que aproveche los recursos proporcionados por plataformas de negocios líderes como Microsoft. En este contexto, la implementación de aplicaciones como Teams, Yammer y Forms facilitará la transición al proporcionar soluciones eficientes y centralizadas para compartir información esencial. La utilización de estas plataformas, a las que se puede acceder desde computadoras y dispositivos móviles, permitirá a los empleados acceder rápidamente a información actualizada sobre el proceso de reubicación, incluidos los horarios de transporte, ajustes logísticos y anuncios corporativos. Además, su adopción respaldará la continuidad operativa y ayudará al personal a familiarizarse con las herramientas digitales que mejoran los canales de comunicación y retroalimentación dentro de la organización. Alentar el uso de estas plataformas no solo mejorará la interacción entre los equipos de trabajo, sino que también fortalecería el sentido de integración y ajuste en el nuevo entorno, facilitando una transición más fluida y efectiva.

#### Incentivos y Beneficios

Para reducir la resistencia al cambio y mejorar la retención de empleados, se sugiere una estrategia de compensación que se enfoca en dos áreas clave: incentivos monetarios y beneficios no monetarios. Los incentivos monetarios abarcan ajustes a salarios, bonificaciones, participación en las ganancias y más. Estas iniciativas influyen positivamente en las percepciones de estabilidad y compromiso de los empleados, fomentando así su presencia continua en la organización. Por el contrario, los beneficios no monetarios se concentran en el crecimiento y bienestar profesional, encaminados a reforzar el compromiso de los empleados. En el escenario de una reubicación, la propuesta incluye la introducción de subvenciones para viajes, como un servicio de transporte corporativo, estacionamientos para autos, motocicletas, y bicicletas, junto con descuentos en plataformas de transporte como Uber o Cabify, además de fomentar el uso del ride-sharing o compartición de viajes, el cual permite a varias personas compartir un vehículo con trayectos similares, si bien existen servicios como Uber, Lyft o Blablacar, fomentar el uso de auto compartido ayudará tanto al dueño del vehículo económicamente según la tarifa que establezca, y puede ser más económico para los usuarios.

a diferencia del transporte público convencional. Estas iniciativas facilitarán la transición a la nueva ubicación y disminuirán la carga de los desplazamientos diarios. Además, la flexibilidad del horario laboral es crucial para el proceso de adaptación, permitiendo a los empleados modificar sus horarios o adoptar modelos híbridos que incorporen días de trabajo remotos. Este enfoque ayudará a mitigar los efectos adversos de los desplazamientos y a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Con respecto al bienestar organizacional, es recomendable establecer programas que ofrezcan acceso a actividades de ocio, gimnasios corporativos, apoyo psicológico, y sesiones de relajación, incluyendo masajes terapéuticos. Estos esfuerzos fomentarán un ambiente de trabajo saludable y favorecen la reducción del estrés. Además, se recomienda una estrategia de desarrollo profesional y gestión del talento, centrada en la motivación, el avance interno y la mejora del desempeño. Para una ejecución efectiva, se debe formar un equipo de personas dedicadas quienes evalúen las necesidades de la empresa junto con las aspiraciones de los empleados, elaborando rutas de crecimiento que se alineen con los objetivos de la organización. Esta iniciativa contará además con el apoyo de programas de capacitación y proyectos estratégicos diseñados para equipar a los empleados con nuevas competencias. Las evaluaciones periódicas de su impacto, utilizando métricas de desempeño y retroalimentación continua, garantizarán su efectividad y mejora. La integración de estrategias monetarias y no monetarias conducirá a mayores tasas de retención y un mayor compromiso organizacional. Para lograr este objetivo, la comunicación transparente y un fuerte apoyo al liderazgo son vitales, ya que los líderes serán fundamentales para fomentar una cultura corporativa positiva enfocada al desarrollo del talento.

#### *Fortalecimiento de la Cultura Organizacional*

Para preservar la unidad e identidad interna entre los empleados, se sugiere crear programas de integración que cuenten con actividades y eventos de bienvenida en la nueva oficina, nutriendo un sentido de comunidad y dedicación a la organización. Estos entornos brindarán a los empleados la oportunidad de aclimatarse a su entorno, mejorar las conexiones interpersonales y aliviar las incertidumbres que vienen con el cambio. Además, se introducirán iniciativas de coaching y apoyo para ayudar

a los empleados a adaptarse de manera más efectiva a la transición, dotándolos de las herramientas necesarias para manejar el cambio y optimizar el uso de nuevas instalaciones. El establecimiento de sesiones de tutoría y capacitación promoverá una experiencia de adaptación más suave y eficiente. Al mismo tiempo, se diseñará una estrategia de mejora continua, centrada en la infraestructura de las zonas de ocio y relajación, lo que propiciará un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. El mejoramiento de las zonas recreativas y el refinamiento de las condiciones de trabajo contribuirán en gran medida al bienestar de los empleados, influyendo positivamente en su productividad y satisfacción general. Para reforzar el sentido de pertenencia y minimizar la resistencia al cambio, se promoverá el compromiso activo de los empleados a través de la conformación de grupos o comités interdisciplinarios, integrados por miembros de diversos niveles y departamentos. Estos equipos abordarán posibles desafíos y sugerirán soluciones antes, durante y después de la reubicación, fomentando una atmósfera de colaboración y empoderamiento. Como parte de sus responsabilidades, estos comités también reunirán testimonios de empleados que han sufrido transiciones similares, con el objetivo de compartir ideas y aliviar los temores relacionados con la mudanza. Por último, se establecerá un sistema de encuestas de satisfacción continua, administradas regularmente para evaluar el proceso de adaptación a la nueva oficina. Los conocimientos obtenidos permitirán realizar ajustes en tiempo real, asegurando que las necesidades y expectativas de los empleados sean atendidas adecuadamente, mejorando así la unidad organizacional y el compromiso con la organización.

De acuerdo con la figura 5, se presenta un plan lineal de manejo para la reubicación de procesos dentro de la organización. La sincronización adecuada de los tiempos de inicio a fin de estos procesos es esencial, ya que tiene un impacto directo sobre la percepción de los usuarios. Es crucial que estos cambios no generen efectos negativos en los trabajadores, sino que se realicen de manera fluida y bien gestionada para asegurar una transición exitosa.

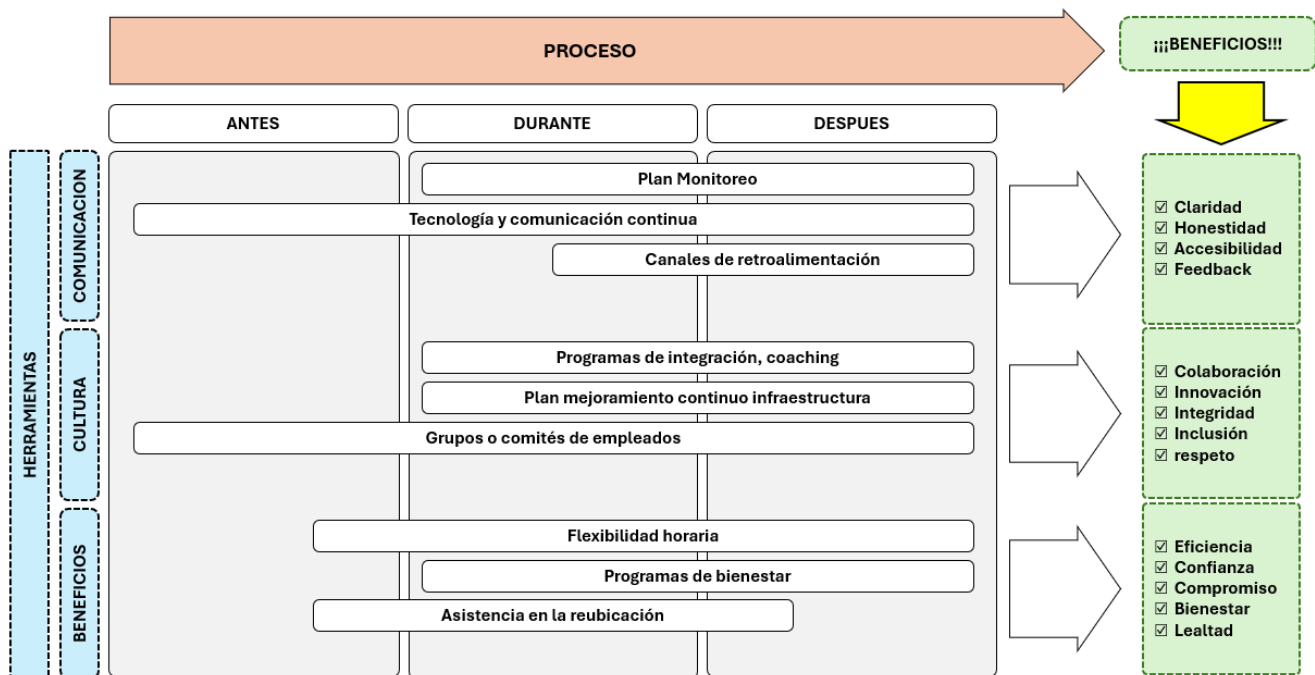


Figura 5: Modelo conceptual de sistema integral de ejecución de gestión de cambio (fuente: Elaboración propia)

La integración efectiva de comunicación, respeto por la cultura organizacional y beneficios tangibles e intangibles garantiza que los empleados perciban positivamente el proceso de reubicación. Una gestión bien estructurada facilita la adaptación de los colaboradores a los nuevos procesos, mejorando su calidad de vida laboral y elevando el desempeño general

de la organización. Los beneficios, centrados en el bienestar de los trabajadores, son un pilar clave para el éxito de esta transición. Para lograr los resultados proyectados, es esencial contar con un equipo dedicado a la gestión del proceso, con roles claramente definidos que aseguren una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, según indica Tabla VI.

Tabla VI: Roles claves y responsables del plan propuesto (Fuente: Elaboración propia)

ROL	RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE
Líder del Proyecto	Diseñar y supervisar el plan de reubicación, coordinar equipos y reportar avances.	Gerente de proyecto o director general
Equipo de Comunicación	Crear y distribuir materiales informativos, gestionar retroalimentación.	Departamento de Comunicación Interna
Gestores de Cambio	Facilitar la adopción de nuevos procesos, capacitar y apoyar a los colaboradores	Consultores de Cambio o RRHH
Representantes de Equipo	Transmitir preocupaciones de los empleados, participar en la retroalimentación.	Líderes de departamentos
Especialista en Bienestar	Diseñar e implementar beneficios para los colaboradores	Departamento de Recursos Humanos

Este equipo responsable deberá ejecutar de buena manera las fases de proceso de reubicación

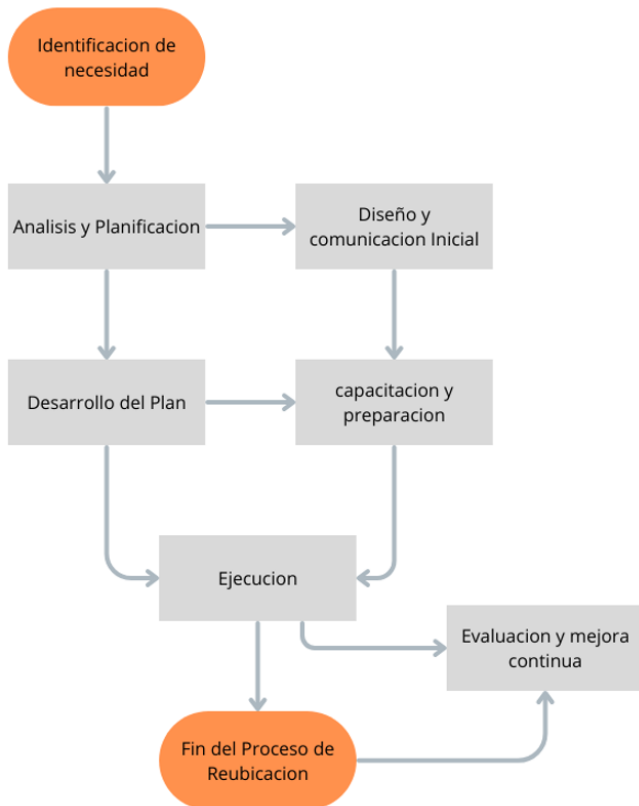


Figura 6: Diagrama de Flujo del sistema integral de gestión de cambio (fuente: Elaboración propia)

Tras identificar la necesidad de reubicación de procesos, se inicia un plan estratégico con la fase de Análisis y Planificación, que evalúa el estado actual de la

#### 4. Conclusiones

Este trabajo examina el cómo influye la reubicación intercomunal de una empresa en la resistencia organizacional y la satisfacción laboral de sus empleados, y qué factores pueden mitigar los impactos negativos. Según el estudio, la reubicación de oficinas representa un factor determinante en términos económicos y operativos y genera desafío complejo para las organizaciones, ya que impacta directamente en los colaboradores en relación con su satisfacción laboral, productividad y bienestar. En este análisis se identificaron distintas variables importantes que se catalogaron como ítems, que deben considerar al momento de diseñar una propuesta. Estas variables han sido segmentadas en 3 ámbitos fundamentales: comunicación transparente y continua, fomentar la cultura organizacional e identidad, programa de incentivos y beneficios que respondan tanto a las necesidades organizacionales como a las expectativas de los empleados. Con las variables claves identificadas, se propone un análisis que determine las variables clave y su influencia en la percepción de los

organización mediante el mapeo de procesos, consultas con líderes y empleados, y la elaboración de un plan estratégico y cronograma, documentados en un informe de análisis. Seguidamente, en la etapa de Diseño y Comunicación Inicial, se diseñan los nuevos procesos y se crean materiales comunicativos como boletines, videos, manuales y presentaciones, complementados con reuniones informativas para alinear a los líderes. Definidos el lugar, costos y fechas estimadas, se profundiza el desarrollo del plan, y la fase de Capacitación y Preparación desarrolla talleres, pruebas piloto y un canal de soporte, liderado por representantes de equipo que mitigan resistencias y fomentan la participación, mientras un plan de comunicación paralelo mantiene informados a los colaboradores. Durante la Implementación, se ejecutan los procesos con monitoreo continuo y resolución inmediata de problemas operativos. Finalmente, la Evaluación y Mejora Continua mide el impacto mediante encuestas de satisfacción y análisis de métricas de desempeño (productividad, calidad, satisfacción), ajustando los procesos para garantizar una transición fluida, el bienestar de los colaboradores y el éxito organizacional a largo plazo.}

Esta transición demandará tiempo, recursos y esfuerzo por parte de la empresa, pero los beneficios a largo plazo son sustanciales. Un equipo de trabajo feliz, comprometido y bien integrado tiene un impacto directo sobre los resultados organizacionales, tanto a corto como a largo plazo. Esto contribuye a la calidad en el trabajo, así como a la mejora de las relaciones con los clientes y la prevención de conflictos con los mismos.

colaboradores, así como un plan priorizado para abordar posibles soluciones y mejoras. Además de un modelo conceptual de un plan de gestión del cambio integral de una reubicación de una oficina. A la luz de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas, se revelan percepciones claves sobre la gestión del cambio y el tratamiento de la reubicación en todas sus etapas.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la creación de una estrategia de para mitigar el cambio de oficina represento una tarea compleja para la compañía, especialmente en los índices de satisfacción y bienestar, subrayando la importancia que generan para el engagement y retención. También se evidencia que los colaboradores tienen una percepción distinta según los objetivos y visión personales ante la reubicación. Para unos fue favorable y ventajoso y para otros represento el final de su proceso en esta compañía.

Se evidencia que la compañía no generó una estrategia clara y efectiva para abarcar con amplitud todos flancos necesarios de la reubicación. A pesar de los beneficios

asociados a la nueva sede, gran parte de los entrevistados expresan un notable descontento con respecto al bienestar laboral tras el cambio de oficina. La satisfacción con los tiempos de desplazamiento ha disminuido considerablemente en comparación con la ubicación anterior. Además, la nueva infraestructura no ha cumplido con las expectativas en cuanto a oportunidades para actividades recreativas ni el acceso a servicios, lo que se refleja en una alta insatisfacción en relación con la ubicación anterior.

Al priorizar el bienestar y el engagement de los empleados, las organizaciones podrán no solo optimizar la transición, sino también asegurar una adaptación exitosa y un crecimiento sostenido en el futuro.

En síntesis, las empresas están en constante evolución, enfrentando cambios como: estructurales, tecnológicos, operativos, organizacionales, financieros y legales. Si bien el cambio puede percibirse como un proceso complejo para la compañía y personas, una planificación estratégica adecuada permite gestionarlo de manera positiva. Cuando la empresa anticipa y aborda estos desafíos de forma proactiva, no solo refuerza sus prioridades como sus ventas o producción o bien sus flujos económicos, sino que también promueve un entorno organizacional favorable, clave para la estabilidad y el éxito a largo plazo.

Dicho esto, este trabajo contribuye desde la comprensión de las variables determinantes que una empresa puede enfrentar al mudarse a una nueva ubicación. Esta exploración permite la identificación de aspectos cruciales, exponiendo beneficios, obstáculos y las brechas que se vieron afectadas durante el proceso, para un diseño que considere un enfoque más estructurado, y donde se analice con mayor precisión un cambio que reduzca los costos operativos y mejore la calidad y bienestar de los empleados.

Para abordar las brechas detectadas se propone como trabajos futuros las siguientes vías de acción:

- Mantener y reforzar la cultura organizacional, clarificando los valores de la empresa como misión, visión y valores, es fundamental poder comunicar la identidad de la empresa e integrar en el consiente de los colaboradores, para ello, es importante implementar un plan de actividades como coaching o comunicación efectiva donde participen distintos grupos de diversas áreas. Además, de la identificación de líderes para que fomenten la cultura de confianza y transparencia a los colaboradores.
- Plan de gestión de comunicación, que ayude a los colaboradores a estar más

informado de los cambios y noticias respecto a asuntos de RRHH o contingencias de la oficina. Creación de plataforma o portal organizacional que permita la retroalimentación.

- Plan para fomentar la confianza. donde los líderes de área generen lazos con sus colaboradores y que pueda mitigar asuntos personales y fomentar la autonomía, con ello la flexibilidad horaria.
- Generación de grupos o comités para el reforzamiento continuo a las políticas de la empresa por medio retroalimentación y participación de directivos y empleados representantes, reforzando la resistencia organizacional y reducción de la rotación.
- Mejoramiento continuo de los espacios dentro de la empresa, como las áreas de descanso y recreación, para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Capacitación, desarrollo y gestión de talento, ofrecer programas de formación continua que ayuden a las personas a crecer de una forma integral dentro de la empresa.
- Comunicación abierta y Feedback constante, e implementar plataformas de comunicación
- Garantizar la flexibilidad horaria y asistencias catalogándolo como uno de los beneficios de la sede y compañía.
- Implementar tecnologías de comunicación efectivas y colaborativas.
- Implementar comité de salud, bienestar y recreación, que permita la integración con los empleados y mejoramiento continuo.

## Referencias

- Aceves, G. A., López, M. Á. C., Moreno, S., Jiménez, F. F. S., & Campos, J. D. J. S. (2006). Síndrome de burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309.  
<https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371>
- Alonso, W. (1964). *Location and Land Use*. Cambridge: Harvard University Press.  
<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674730854>
- Bortolotti, S. L. (2012). Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item.

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94645>

- Christersson, M., & Rothe, P. (2012). Impacts of organizational relocation: a conceptual framework. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(4), 226-243. <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2012-0030>
- Clark, C. (1967). Von Thünen's isolated state. *Oxford Economic Papers*, 19(3), 370-377. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041056>
- do Nascimento Freires, D. A., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. *Psico*, 45(4), 513-523.
- Ducci, María Elena. (2000). Santiago: territorios, anhelos y temores. Efectos sociales y espaciales de la expansión urbana. *EURE (Santiago)*, 26(79), 5-24. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612000007900001>
- Forbes. (2019). *Slack Technologies expands in San Francisco with new office space*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/10/02/slack-technologies-expands-in-san-francisco-with-new-office-space/>
- Forni, P., & Grande, P. D. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista mexicana de sociología*, 82(1), 159-189.
- Gilles, E. y Baquero-Ruiz, A. (2016). Localización empresarial y globalización: elementos para una gestión moderna del territorio. Cuadernos de Vivienda y Urbanismo, 9(18), 174-193. <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.cvu9-18.vdba>
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. <http://hdl.handle.net/10784/24581>
- Guitart, A. A. (2007, April). El síndrome del burnout en las empresas. In *Proceedings of the Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anahuac, Mérida, Mexico* (pp. 26-27).
- Hanssen (1996). Transportation impacts of office relocation: A case study from Oslo. [https://doi.org/10.1016/0966-6923\(95\)00024-0](https://doi.org/10.1016/0966-6923(95)00024-0)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: Uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 2, 31-45. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., Perrigino, M.B., Greenhaus, J.H. and Merriweather, T.J. (2023), "Work-life Flexibility Policies: Moving from Traditional Views Toward Work-life Intersectionality Considerations\*", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 41)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 199-243. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120230000041008>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Ortega, J. M. M. (2013). Movilidad geográfica y modificaciones sustanciales tras la reforma de 2012: ¿Una mal entendida flexiseguridad?. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (119), 55-90.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25, 783-794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Rau, H., Popp, M., Namberger, P., & Mögele, M. (2019). Short distance, big impact: The effects of intra-city workplace relocation on staff mobility practices. *Journal of Transport Geography*, 79, 102483.
- Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Validation*. *Educational and Psychological Measurement*, 63(1), 153-163.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.010>

Toro, Juliana, & Rodríguez, María del P. (2017). Formación en Ética en las Organizaciones: Revisión de la Literatura. *Información tecnológica*, 28(2), 167-180. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000200018>

[Tuomala, E.](#), [Danivska, V.](#) and [Gustafsson, R.](#) (2022), "Is a new office a blessing in disguise? The strategic importance of relocation", *Facilities*, Vol. 40 No. 1/2, pp. 118-130. <https://doi.org/10.1108/F-02-2021-0014>

Wadhawan, K. (2016). Psychological well-being as a predictor to job performance and job satisfaction. *International journal of academic research and development*, 1(3), 1-3.

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo examina el cómo influye la reubicación intercomunal de una empresa en la resistencia organizacional y la satisfacción laboral de sus empleados, y qué factores pueden mitigar los impactos negativos. Según el estudio, la reubicación de oficinas representa un factor determinante en términos económicos y operativos y genera desafío complejo para las organizaciones, ya que impacta directamente en los colaboradores en relación con su satisfacción laboral, productividad y bienestar. En este análisis se identificaron distintas variables importantes que se catalogaron como ítems, que deben considerar al momento de diseñar una propuesta. Estas variables han sido segmentadas en 3 ámbitos fundamentales: comunicación transparente y continua, fomentar la cultura organizacional e identidad, programa de incentivos y beneficios que respondan tanto a las necesidades organizacionales como a las expectativas de los empleados. Con las variables claves identificadas, se propone un análisis que determine las variables clave y su influencia en la percepción de los colaboradores, así como un plan priorizado para abordar posibles soluciones y mejoras. Además de un modelo conceptual de un plan de gestión del cambio integral de una reubicación de una oficina. A la luz de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas, se revelan percepciones claves sobre la gestión del cambio y el tratamiento de la reubicación en todas sus etapas.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la creación de una estrategia para mitigar el cambio de oficina represento una tarea compleja para la compañía, especialmente en los índices de satisfacción y bienestar, subrayando la importancia que generan para el engagement y retención. También se evidencia que los colaboradores tienen una percepción distinta según los objetivos y visión personales ante la reubicación. Para unos fue favorable y ventajoso y para otros represento el final de su proceso en esta compañía.

Se evidencia que la compañía no generó una estrategia clara y efectiva para abarcar con amplitud todos flancos necesarios de la reubicación. A pesar de los beneficios asociados a la nueva sede, gran parte de los entrevistados expresan un notable descontento con respecto al bienestar laboral tras el cambio de oficina. La satisfacción con los tiempos de desplazamiento ha disminuido considerablemente en comparación con la ubicación anterior. Además, la nueva infraestructura no ha cumplido con las expectativas en cuanto a oportunidades para actividades recreativas ni el acceso a servicios, lo que se refleja en una alta insatisfacción en relación con la ubicación anterior.

Al priorizar el bienestar y el engagement de los empleados, las organizaciones podrán no solo optimizar la transición, sino también asegurar una adaptación exitosa y un crecimiento sostenido en el futuro.

En síntesis, las empresas están en constante evolución, enfrentando cambios como: estructurales, tecnológicos, operativos, organizacionales, financieros y legales. Si bien el cambio puede percibirse como un proceso complejo para la compañía y personas, una planificación estratégica adecuada permite gestionarlo de manera positiva. Cuando la empresa anticipa y aborda estos desafíos de forma proactiva, no solo refuerza sus prioridades como sus ventas o producción o bien sus flujos económicos, sino que también promueve un entorno organizacional favorable, clave para la estabilidad y el éxito a largo plazo.

También es importante considerar que:

- Se propuso explorar las percepciones de los colaboradores sobre el impacto de la reubicación física en su bienestar y satisfacción laboral, A través de entrevistas semiestructuradas, se profundizó en cómo los trabajadores vivieron el cambio, identificando diferencias en su experiencia antes y después del traslado. Esto permite identificar factores emocionales y subjetivos que afectan su bienestar en el nuevo entorno.

- Se analizo cuantitativamente los cambios percibidos en variables clave como productividad, estrés, tiempos de traslado y compromiso organizacional. Por medio de encuestas estructuradas con doble dimensión temporal, se evaluaron comparativamente los efectos de la reubicación sobre aspectos laborales y personales, lo que permite medir de forma más objetiva el impacto del cambio en distintas dimensiones del trabajo diario.
- Se Identifico los factores que facilitan o dificultan la adaptación de los colaboradores al nuevo entorno, con el fin de proponer estrategias para una transición organizacional efectiva. El análisis combinado de las entrevistas y encuestas permitió detectar motivadores y obstáculos presentes en el proceso de reubicación, entregando insumos valiosos para la creación de un plan de acción que mejore la experiencia de los empleados y la gestión del cambio en la organización.

Dicho esto, este trabajo contribuye desde la comprensión de las variables determinantes que una empresa puede enfrentar al mudarse a una nueva ubicación. Esta exploración permite la identificación de aspectos cruciales, exponiendo beneficios, obstáculos y las brechas que se vieron afectadas durante el proceso, para un diseño que considere un enfoque más estructurado, y donde se analice con mayor precisión un cambio que reduzca los costos operativos y mejore la calidad y bienestar de los empleados.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Mantener y reforzar la cultura organizacional, clarificando los valores de la empresa como misión, visión y valores, es fundamental poder comunicar la identidad de la empresa e integrar en el consiente de los colaboradores, para ello, es importante implementar un plan de actividades como coaching o comunicación efectiva donde participen distintos grupos de diversas áreas. Además, de la identificación de lideres para que fomenten la cultura de confianza y transparencia a los colaborades.
- Plan de gestión de comunicación, que a ayude a los colaboradores a estar más informado de los cambios y noticas respecto a asuntos de RRHH o contingencias de la oficina. Creación de plataforma o portal organizacional que permita la retro alimentación.
- Plan para fomentar la confianza. donde los lideres de área generen lazos con sus colaboradores y que pueda mitigar asuntos personales y fomentar la autonomía, con ello la flexibilidad horaria.
- Generación de grupos o comités para el reforzamiento continuo a las políticas de la empresa por medio retroalimentación y participación de directivos y empleados representantes, reforzando la resistencia organizacional y reducción de la rotación.
- Mejoramiento continuo de los espacios dentro de la empresa, como las áreas de descanso y recreación, para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Capacitación, desarrollo y gestión de talento, ofrecer programas de formación continua que ayuden a las personas a crecer de una forma integral dentro de la empresa.
- Comunicación abierta y Feedback constante, e implementar plataformas de comunicación
- Garantizar la flexibilidad horaria y asistencias catalogándolo como uno de los beneficios de la sede y compañía.

- Implementar tecnologías de comunicación efectivas y colaborativas.
- Implementar comité de salud, bienestar y recreación, que permita la integración con los empleados y mejoramiento continuo.
- Ampliar la representatividad de la muestra mediante un muestreo más diverso e inclusivo.
- Reducir el sesgo de percepción asegurando el anonimato y complementando con fuentes objetivas.
- Incorporar evidencia longitudinal mediante mediciones periódicas para analizar cambios a lo largo del tiempo.
- Optimizar la participación incentivando a los colaboradores y facilitando medios de respuesta flexibles.
- Mejorar la medición de variables psicosociales utilizando escalas validadas y enfoques mixtos.
- Superar limitaciones institucionales gestionando acuerdos y adaptando el estudio a los recursos disponibles.
- Equilibrar la representación de voces asegurando una selección más inclusiva y estrategias de participación equitativas.

## **5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Aceves, G. A., López, M. Á. C., Moreno, S., Jiménez, F. F. S., & Campos, J. D. J. S. (2006). Síndrome de burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371>
- Alonso, W. (1964). *Location and Land Use*. Cambridge: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674730854>
- Bortolotti, S. L. (2012). Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94645>

- Christersson, M., & Rothe, P. (2012). Impacts of organizational relocation: a conceptual framework. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(4), 226-243.
- Clark, C. (1967). Von Thünen's isolated state. *Oxford Economic Papers*, 19(3), 370-377. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041056>
- do Nascimento Freires, D. A., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. *Psico*, 45(4), 513-523.
- Ducci, María Elena. (2000). Santiago: territorios, anhelos y temores. Efectos sociales y espaciales de la expansión urbana. *EURE (Santiago)*, 26(79), 5-24. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612000007900001>
- Forbes. (2019). *Slack Technologies expands in San Francisco with new office space*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/10/02/slack-technologies-expands-in-san-francisco-with-new-office-space/>
- Forni, P., & Grande, P. D. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista mexicana de sociología*, 82(1), 159-189.
- Gilles, E. y Baquero-Ruiz, A. (2016). Localización empresarial y globalización: elementos para una gestión moderna del territorio. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 9(18), 174-193. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cvu9-18.vdba>
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. <http://hdl.handle.net/10784/24581>
- Guitart, A. A. (2007, April). El síndrome del burnout en las empresas. In *Proceedings of the Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anahuac, Mérida, Mexico* (pp. 26-27).
- Hanssen (1996). Transportation impacts of office relocation: A case study from Oslo. [https://doi.org/10.1016/0966-6923\(95\)00024-0](https://doi.org/10.1016/0966-6923(95)00024-0)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes:

- A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: Uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 2, 31-45.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., Perrigino, M.B., Greenhaus, J.H. and Merriweather, T.J. (2023), "Work-life Flexibility Policies: Moving from Traditional Views Toward Work-life Intersectionality Considerations\*", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 41), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 199-243.  
<https://doi.org/10.1108/S0742-730120230000041008>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.  
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Ortega, J. M. M. (2013). Movilidad geográfica y modificaciones sustanciales tras la reforma de 2012: ¿Una mal entendida flexiseguridad?. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (119), 55-90.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25, 783-794.  
<https://doi.org/10.2307/259206>
- Rau, H., Popp, M., Namberger, P., & Mögele, M. (2019). Short distance, big impact: The effects of intra-city workplace relocation on staff mobility practices. *Journal of Transport Geography*, 79, 102483.
- Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Validation*. *Educational and Psychological Measurement*, 63(1), 153-163.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.010>
- Toro, Juliana, & Rodríguez, María del P. (2017). Formación en Ética en las Organizaciones: Revisión de la Literatura. *Información tecnológica*, 28(2), 167-180. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000200018>
- [Tuomala, E.](#), [Danivska, V.](#) and [Gustafsson, R.](#) (2022), "Is a new office a blessing in disguise? The strategic importance of relocation", *Facilities*, Vol. 40 No. 1/2, pp. 118-130. <https://doi.org/10.1108/F-02-2021-0014>
- Wadhawan, K. (2016). Psychological well-being as a predictor to job performance and job satisfaction. *International journal of academic research and development*, 1(3), 1-3.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

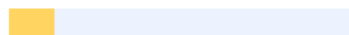
El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de:13%



### Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

**13%**



**Overall Similarity**

**Date:** abr. 16, 2025 (04:25 a. m.)

**Matches:** 4192 / 31942 words

**Sources:** 98

**Remarks:** Moderate similarity detected, consider enhancing the document if necessary.

**Verify Report:**  
Scan this QR Code

