



IMPACTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE *ACTIVITY-BASED WORKING*, EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE TETRA PAK COLOMBIA.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Adrián Armando Romero Sáenz, Laura Ximena Castro Bernal, Sonnia Inés Molina Rico, Zulma Tatiana Valero Salamanca, Especialización de Gerencia de proyectos – Seminario de Investigación

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | 5  |
| 1. Introducción.....   | 5  |
| 2. Planteamiento del problema.....   | 7  |
| 3. Objetivos .....   | 8  |
| 3.1 Objetivo General.....  | 8  |
| 3.2 Objetivos específicos.....   | 8  |
| 4. Justificación.....  | 9  |
| 5. Marco teórico.....  | 10 |
| 5.1. Activity-based working. ....  | 10 |
| 5.2 Implementación la estrategia de Activity-Based Working .....                   | 11 |
| 5.3 Impactos organizacionales del Activity-Based Working.....                      | 15 |
| 5.4 Conceptos básicos de tipos de impactos organizacionales.....                   | 16 |
| 5.5 Tetra Pak .....  | 18 |
| 5.5.1 Marco estratégico de la organización .....                                   | 18 |
| 5.5.2 Alineación del Activity based Working con la estrategia organizacional ..... | 20 |
| 6. Metodología.....  | 20 |
| 6.1 Tipo y diseño de la investigación .....  | 20 |
| 6.2 Variables objetivo de medición .....   | 21 |
| 6.3 Instrumentos para la recolección de la medición .....                          | 22 |
| 6.4 Tamaño de la muestra e individuos que harán parte del estudio.....             | 22 |
| 6.5 Medición de las variables y recolección de datos de estudio .....              | 22 |

|   |    |
|---|----|
| 7. Análisis y discusión de resultados .....           | 24 |
| 7.1. Satisfacción .....                               | 24 |
| 7.1.1. Autonomía y Flexibilidad .....                 | 24 |
| 7.1.2. Responsabilidad .....                          | 25 |
| 7.1.3. Creatividad.....                               | 26 |
| 7.1.4. Adaptabilidad al cambio.....                   | 27 |
| 7.2. Productividad.....                               | 30 |
| 7.2.1. Eficiencia y Productividad .....               | 30 |
| 7.2.2. Planeación y Organización de actividades ..... | 31 |
| 7.2.3. Infraestructura Física Actual .....            | 32 |
| 7.2.4. Infraestructura Tecnológica Actual .....       | 33 |
| 7.3 Trabajo Colaborativo .....                        | 35 |
| 7.3.2 Liderazgo .....                                 | 36 |
| 8. Conclusiones .....                                 | 38 |
| Referencias bibliográficas.....                       | 39 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Resultados de autonomía y flexibilidad .....                                 | 25 |
| Figura 2 Resultados responsabilidad .....   | 26 |
| Figura 3 Resultados creatividad.....  | 27 |
| Figura 4 Resultados de adaptabilidad al cambio.....                                   | 28 |
| Figura 5 Resultados de eficiencia y productividad.....                                | 31 |
| Figura 6 Resultados de planeación y organización de actividades .....                 | 32 |
| Figura 7 Resultados aplicación ABW en infraestructura física actual .....             | 33 |
| Figura 8 Resultados aplicación ABW a través de infraestructura tecnológica.....       | 34 |
| Figura 9 Resultados entorno físico alineado al ABW permite trabajo colaborativo ..... | 36 |
| Figura 10 Resultados desarrollo de liderazgo.....                                     | 37 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Componentes de las variables.....       | 21 |
| Tabla 2: Encuesta Aplicada .....                 | 23 |
| Tabla 3 Tabulación adaptabilidad al cambio ..... | 29 |

## RESUMEN

Desde comienzos del año 2017, la empresa Tetra Pak decidió implementar en sus oficinas en Colombia, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., una estrategia de origen sueco llamada *Activity Based Working*, la cual busca principalmente organizar la manera en cómo hacen normalmente su trabajo, para hacerlo de una manera más productiva y amena para los trabajadores.

Se conoce que la implementación de esta estrategia genera impactos en la productividad, el trabajo colaborativo y la satisfacción de los trabajadores, por lo cual este artículo científico busca determinar, medir y analizar, mediante una investigación correlacional, transversal, cuantitativa y no experimental, y mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de Tetra Pak Colombia, como han variado estos aspectos mencionados y si los trabajadores se sienten a gusto con sus nuevos espacios de trabajo.

Una vez determinados y analizados los resultados de las encuestas, se logró concluir que los trabajadores de Tetra Pak Colombia se sienten felices y a gusto con las nuevas instalaciones en las que se encuentran trabajando. A su vez ellos expresan a través de sus respuestas que sus niveles de productividad y trabajo colaborativo han aumentado.

**Palabras clave:** Activity, ABW, Based, colaborativo, impactos, productividad, satisfacción, trabajo, Working.

### 1. Introducción

Los constantes cambios de modernización en las organizaciones, la vinculación de personas o empleados contemporáneos o llamados “millennials”, las nuevas estructuras físicas generadoras de ambientes creativos y la optimización del uso del espacio, han llevado a Tetra Pak, una compañía que se preocupa por innovar y buscar nuevas alternativas de bienestar para sus empleados, a aplicar la estrategia *de Activity-Based Working* en sus oficinas de Colombia, con la finalidad de aumentar

los niveles de productividad de sus empleados y generando ambientes laborales innovadores y más agradables.

Este proceso de implementación de la estrategia contó con la participación de todos los empleados de Tetra Pak Colombia, por lo cual se hace necesario investigar y analizar cómo ha impactado dicha implementación en la manera en cómo venían trabajando normalmente los empleados de Tetra Pak.

Teóricamente hablando y tal y como lo expresa Veldhoen&Company, 2018, quienes han sido la principal autoridad en este tema a nivel mundial, el *Activity-Based Working* consiste en una estrategia que permite a las organizaciones y a sus empleados organizar la forma en que realizan su trabajo, de una manera más productiva y disfrutable, creando y sacando provecho a las mejores circunstancias de cada actividad.

Aparte de esto, la publicación de la revista de Ugarte, 2018, establece que entre los beneficios del *Activity-Based Working* se encuentra una cultura de trabajo flexible y creativa, mayor compromiso de los empleados, mayor productividad, reducción de los costos operativos, reducción de la huella ambiental y orgullo organizacional.

Si bien la implementación de la estrategia de *Activity Based Working* genera una gran cantidad de beneficios en las organizaciones, entre los cuales están los que se mencionaron anteriormente y que serán desarrollados con mayor profundidad como parte del marco teórico de este artículo investigativo, el alcance a desarrollar en este trabajo se basará específicamente sólo en medir los impactos que se generaron en la productividad, la satisfacción y el trabajo colaborativo de los empleados de Tetra Pak Colombia.

Con base en esto se presenta el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles han sido los impactos que ha generado la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*, en la satisfacción, la productividad y trabajo colaborativo, en los empleados de la oficina Tetra Pak Colombia? y el cual se resolvió con el desarrollo de este artículo investigativo y teniendo siempre como objetivo general analizar los impactos generados en estas tres variables específicamente mencionadas anteriormente.

Tanto el objetivo general como los específicos se desarrollaron y se les dio respuesta haciendo uso de una investigación correlacional, transversal, cuantitativa y no experimental, y mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de Tetra Pak Colombia, la cual buscó determinar cómo han variado los niveles de productividad y trabajo colaborativo en cada uno de ellos, y concluir si los trabajadores se sienten a gusto y satisfechos con sus nuevos espacios de trabajo.

Entre las limitaciones que se presentaron para el desarrollo de este artículo de investigación, se encuentra la poca bibliografía de carácter académico que se puede encontrar sobre *Activity Based Working*, debido a que la mayoría de contenido existente al respecto se encuentra sólo en revistas o dentro de los contenidos publicados por el creador de la estrategia en la página Web.

Como hallazgo general de esta investigación, se concluye que la aplicación de la estrategia de *Activity Based Working*, ha traído grandes beneficios a la organización de Tetra Pak Colombia y ha tenido una buena acogida en sus empleados, los cuales se sienten satisfechos con los nuevos espacios y la manera en que trabajan actualmente y quienes han manifestado en el desarrollo de las encuestas, que sus niveles de productividad y trabajo colaborativo han incrementado.

## **2. Planteamiento del problema**

La oficina Tetra Pak Colombia durante el presente año, ha llevado a cabo la implementación de la estrategia de *Activity Based Working*, en sus nuevas oficinas de la ciudad de Bogotá. Luego de esto, no se ha realizado ningún tipo de verificación de cuales han sido los impactos que ha generado este nuevo modelo de trabajo, y se presume que la implementación de esta estrategia ha mejorado los niveles de satisfacción, productividad y trabajo colaborativo de los empleados. Con base en esto, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles han sido los impactos que ha generado la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*, en la satisfacción, la productividad y trabajo colaborativo, en los empleados de la oficina Tetra Pak Colombia?

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

- Analizar los impactos que ha generado la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working* en la satisfacción, la productividad y trabajo colaborativo, en los empleados de la oficina de Tetra Pak Colombia.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Relacionar mediante textos guías el fundamento y estructura de la estrategia *Activity-Based Working* con los conceptos básicos y antecedentes de la aplicación en las áreas de impacto organizacional tales como satisfacción, productividad y trabajo colaborativo.
- Comprobar mediante el uso de una metodología correlacional, cuantitativa y transversal, si la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working* ha promovido el trabajo colaborativo, ha incrementado la productividad y la satisfacción de los trabajadores en las oficinas de Tetra Pak Colombia, evaluando los resultados a través del método de evaluación de impacto.
- Estimar si los empleados de Tetra Pak Colombia perciben mayores niveles de productividad en el desarrollo de sus actividades, luego de la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*.
- Evaluar los niveles de satisfacción en el entorno físico de los empleados de Tetra Pak Colombia, luego de la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*.
- Medir los impactos en los niveles de satisfacción, productividad y trabajo colaborativo de los empleados de Tetra Pak Colombia, luego de la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*.
- Determinar que impactos organizacionales genera la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working* en las organizaciones.

#### 4. Justificación

Los constantes cambios de modernización en las organizaciones, la vinculación de personas o empleados contemporáneos o llamados “millennials”, las nuevas estructuras físicas generadoras de ambientes creativos y la optimización del uso del espacio, han llevado a Tetra Pak, una compañía que se preocupa por innovar y buscar nuevas alternativas de bienestar para sus empleados, a aplicar la estrategia de *Activity-Based Working* para desarrollar nuevas fuentes de productividad generando ambientes laborales innovadores. Esto, a lo largo de los seis meses en los que se ha implementado la estrategia, ha contado con la participación de todos los empleados de Tetra Pak en Colombia, por lo cual se hace necesario indagar cómo esta estrategia ha impactado su productividad, satisfacción y trabajo colaborativo.

Debido a esto y como parte fundamental de la etapa de cierre de proyecto es necesario determinar y cuantificar si estos impactos han sido relevantes de acuerdo a las expectativas que impulsaron a Tetra Pak a implementar esta estrategia en sus instalaciones de Colombia, convirtiéndose en una forma de medir los resultados del proyecto, los cuales podrán ser insumo para otras sedes de Tetra Pak que requieran poner en marcha la ejecución de un nuevo proyecto de oficinas aplicando la estrategia de *Activity-Based Working* en sus instalaciones.

Esta investigación cobra importancia, debido a que estos resultados permitirán a la organización central de Tetra Pak, determinar si se lograron los cambios organizacionales que se buscaban y si la estrategia de *Activity-Based Working* logró los objetivos para los cuales fue diseñada, generar satisfacción en los empleados por medio de compartir espacios que permitan conocer a sus compañeros, el aumento de la productividad con la óptima utilización de espacios y tiempo, de la infraestructura física y el trabajo colaborativo. A su vez, los resultados obtenidos les servirán a empleados, directores, y gerentes de la organización para diseñar e implementar estrategias y acciones de mejora, que puedan ser aplicadas en cualquiera de sus otras sedes alrededor del mundo.

Las nuevas maneras de hacer las cosas incursionan en las organizaciones para proporcionar bienestar a los empleados, generar nuevos ambientes de trabajo y facilitar la realización de las funciones diarias, creando ambientes más flexibles, en donde las personas sean más autónomas y creativas, este tipo de tendencias son adaptadas a culturas diferentes de nuestro entorno cultural Colombiano y es parte del objetivo de esta investigación establecer si esta ha funcionado

correctamente, entendiéndose que es el primer país en América que logra implementar este concepto en Tetra Pak.

## **5. Marco teórico**

### **5.1. Activity-based working.**

Tal y como lo expresa Veldhoen&Company, 2018, quienes han sido la principal autoridad en este tema a nivel mundial, el *Activity-Based Working* consiste en una estrategia que permite a las organizaciones y a sus empleados organizar la forma en que realizan su trabajo, de una manera más productiva y disfrutable, creando y sacando provecho a las mejores circunstancias de cada actividad.

Desde un enfoque organizacional, Ugarte, 2018 establece que el *Activity-Based Working* contempla el entorno de trabajo y a los empleados, y su fundamento se basa en tres aspectos relevantes, los cuales son el espacio físico de trabajo, las tecnologías y herramientas utilizadas, y las conductas y reglas para el uso de los espacios y la ejecución de las tareas. Todo esto debe estar relacionado con los valores de la organización y los objetivos del proyecto o negocio.

La estrategia se implementa haciendo una modificación de los espacios físicos de las oficinas, debido a que se necesita diseñar espacios físicos para actividades específicas, en conjunto con la implementación de un efectivo ambiente virtual de trabajo, donde se tenga acceso a toda la información y base de datos de la compañía, necesaria para poder realizar el trabajo requerido, sin importar el lugar donde se encuentren los empleados (Ugarte, 2018).

Esta estrategia contempla cuáles son los mejores empleados para cumplir cada una de las tareas que se deben realizar, reconociendo que cada uno de ellos es diferente, responsable y capaz, y que su desempeño será mucho mejor gracias al trabajo colaborativo y al intercambio de ideas, conocimientos y competencias (Ugarte, 2018).

A su vez, el espacio físico establecido por la estrategia de *Activity-Based Working*, ofrece una variedad opciones, recursos e instalaciones especializadas tanto para la ejecución de tareas individuales o colaborativas (Veldhoen&Company, 2018).

## 5.2 Implementación la estrategia de Activity-Based Working

Lo primero que debemos mencionar, es que Lovell, 2015 establece que para que la implementación del *Activity-Based Working* tenga éxito, se necesita construir una cultura organizacional basada en la confianza y el empoderamiento de los empleados, los cuales cuenten con un gran sentido de la responsabilidad.

Es importante también resaltar que los esquemas físicos tradicionales de las organizaciones se basan en la asignación de un escritorio o una oficina por persona, o en la agrupación de empleados por departamento, lo cual se convierte en un esquema que refleja la jerarquía y el poder, mientras que la estrategia de *Activity-Based Working* lo que busca reflejar es el rol y la función de cada uno de los empleados.

Tal y como lo establece Veldhoen&Company, 2018, para comenzar un proyecto de implementación de la estrategia de *Activity-Based Working* en cualquier organización, es recomendable comenzar con la utilización de las siguientes herramientas:

- Análisis financiero del retorno de la inversión del futuro espacio de trabajo.
- Un estudio de utilización y ocupación, tomando en cuenta el espacio físico en donde se implementará el ABW y la cantidad y perfil de los empleados.
- Capacitaciones o sesiones de inspiración por parte de los fundadores de *Activity-Based Working*.

Para comenzar la implementación del *Activity-Based Working* en una organización lo primero que debemos hacer es seleccionar un equipo de trabajo que estará conformado por miembros de la organización, y que se dedicarán a la puesta en marcha del proyecto de implementación de la estrategia. Dentro de este equipo de trabajo se deberá seleccionar un Gerente de Proyecto, quien será el que lidere todas las fases del mismo y el encargado de reportar los avances y resultados a todos los interesados, durante todo el ciclo de vida del proyecto (Lovell, 2015).

Según Lovell, 2015 la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*, se logra llevando a cabo los siguientes procesos y actividades:

**a) Descubrir.**

- **Recolección de datos e información:**
  - Determinar las metas y los objetivos de la organización.
  - Llevar a cabo un estudio de la utilización de los espacios de la planta física de la organización.
  - Llevar a cabo entrevistas a los interesados.
  - Ejecutar encuestas a los empleados.
  - Llevar a cabo auditorio y estudios culturales en la organización.
  - Realizar estudios y análisis sobre las herramientas y tecnologías utilizadas hasta el momento dentro de la organización.
  
- **Evaluar las barreras de cambio:** entre las cuales se encuentran el temor o resistencia al cambio, la pérdida de identidad o propiedad, cultura organizacional, presentimos de los trabajadores de pensar que si los empleados no están en sus escritorios es porque no están trabajando, infraestructura IT, percepción de acceso a la información y costos.
  
- **Caso de negocio para la implementación del *Activity-Based Working*.**
  - Costo por metro cuadrado.
  - Costo por empleado.
  - Costos de reacomodación de espacios de trabajo.
  - Menor consumo de energía.
  - Estadísticas de reclutamiento y retención de empleados.
  - Reducción de días de incapacidad en los empleados.

**b. Definir.**

- **¿Cuánto costará llevar a cabo todo el proyecto?**
  - Estrategia de trabajo.
  - Estudio de utilización.
  - Estudios de empleados.
  - Costos de diseño.

- Implementación.
- Costos de ocupación.
- Inversiones en IT.
- Mobiliarios.
- Costos de relocalización de la sede de la organización.
- **Consideraciones tecnológicas.**
  - Conexión WIFI.
  - Computadores portátiles y tablets.
  - Accesos remotos.
  - Información en nubes.
  - Facilidades, espacios y recursos para video conferencias.
  - Teléfonos.
  - Facilidades y equipos de impresión.
  - Aplicaciones internas (Webex, Jabber, chat)
- **Necesidades de calefacción o ventilación:**
  - Zonas frías o calientes.
  - Iluminación adecuada y suficiente.
  - Niveles adecuados de calor o ventilación.
  - Niveles de sostenibilidad.
- **Políticas de cambios a considerar:**
  - Recursos Humanos.
  - Trabajo a distancia o desde casa.
  - Protocolos sobre IT.
  - Normas a seguir y protocolos de etiqueta que deben seguir los empleados.
  - Gestión por resultados.
  - Reuniones críticas o importantes.
  - Restricciones para trabajar.
  - Horario de trabajo y cantidad de horas de trabajo permitidas.

*a. Diseño.*

- **Espacios:** puestos de trabajo, espacios para conocer gente, espacios para reuniones o comités, mobiliarios para presentaciones, espacios sociales para la interacción de los empleados o horas de comidas, espacios para trabajos en equipos, salas de videos o tele conferencias, espacios de silencio para concentración, cabinas para llevar a cabo llamadas o conversaciones privadas, espacios para llevar a cabo tormentas de ideas, gimnasios, cafeterías o bares, espacios de relajación, salas para capacitaciones, duchas para las personas que usan la bicicleta para ir al trabajo, puntos ecológicos para reciclaje, cuartos de impresiones y copiado, baños, entre otros.
- **Almacenajes:** cuartos de herramientas, insumos, equipos, lockers individuales, parqueaderos para bicicletas (donde haya facilidades para guardar sus cascos, guantes, etc).
- **Selección de mobiliarios:** escritorios y sillas, mesas para trabajo en equipo, cómodos y suaves sofás, muebles movibles y flexibles para diferentes necesidades, mobiliarios con conexión a corriente, mesas para dibujar o esparcir papeles y documentos.

*b. Ejecución.*

- **Programación de ejecución de actividades con todas sus subactividades.**
- **Compromiso y comunicación:** lo cual se logra llevando a cabo programas de entrenamientos, charlas, capacitaciones, reuniones, las cuales involucren a todos los interesados del proyecto, y en las cuales se puedan conocer las opiniones y aportes de todos ellos, sobre el proceso que se está ejecutando.
- **Medición y control:** es muy importante durante toda la ejecución del proyecto llevar a cabo una correcta medición y control de todas las variables que se deben tomar en cuenta en la ejecución del proyecto, como el alcance, la programación, los entregables, el presupuesto, el tiempo, la satisfacción de los interesados, entre otros.

### 5.3 Impactos organizacionales del Activity-Based Working.

La publicación de la revista de Ugarte, 2018, establece que los beneficios del *Activity-Based Working* son los siguientes:

- **Una cultura de trabajo flexible y creativa:** la cual permite trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- **Mayor compromiso de los empleados:** lo cual se ve reflejado en la mayor satisfacción de los empleados, la atracción de nuevos talentos, una menor rotación de personal, y una disminución de las incapacidades y enfermedades laborales.
- **Mayor productividad:** debido a que la formalidad de las reuniones es menor, hace que las mismas sean más productivas. El diseño de los espacios hace que los empleados se enfoquen de una manera más concentrada en la ejecución de sus tareas, sufriendo de esta manera menos interrupciones.

Aparte de esto, el trabajo desde casa disminuye los tiempos de desplazamiento de los empleados, lo cual favorece sus tiempos productivos y sus niveles de productividad.

- **Reducción de los costos operativos:** estos se deben a que el ABW logra obtener una menor rotación de los empleados. También se debe a la disminución de los espacios físicos requeridos por la organización y la disminución de costos de impresiones y papel.
- **Reducción de la huella ambiental:** estos se deben a la reducción de uso de papel y a la optimización de los recursos, a la reducción de los viajes y los desplazamientos de los empleados y a la optimización de uso de los espacios, los cuales estarán en proceso de hibernado cuando no se esté haciendo uso de ellos.
- **Orgullo organizacional:** todas las ventajas que ofrece el ABW pueden generar un mayor sentido de pertenencia y aprecio de los empleados hacia la organización, y lo puede generar una diferenciación tangible dentro del mercado laboral.

Según (Española, 1992), impacto es un conjunto de posibles efectos sobre el medio ambiente, es una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades.

Cuando hablamos de impacto organizacional nos referimos a los cambios que se generan dentro de una organización como resultado en un proceso de innovación como el implementado por Tetra

Pak Colombia a través de la estrategia *Activity-Based Working*. Para evaluar un impacto es necesario evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación de un proyecto, se deben tener en cuenta los cambios en las personas, en la empresa y según sea el caso en la sociedad. Los resultados de la evaluación sirven de insumo para la toma de decisiones gerenciales y para el conocimiento general de los individuos de la organización con el propósito de realizar autoevaluación y creación de nuevas estrategias. (CINTERFOR, s.f.)

#### **5.4 Conceptos básicos de tipos de impactos organizacionales.**

Para entender la relevancia de los tres impactos producto de estudio, debemos entender a profundidad el significado de estos en un contexto empresarial y sus factores. El primer impacto, motivo de estudio, es la productividad, entendida esta como la relación que existe entre lo que se produce y lo que se quiere producir o entendiéndose comúnmente como la cantidad de tiempo que se emplea en realizar una labor (Laborde & Veiga, 2011)

Aunque estemos acostumbrados a considerar que la productividad es el resultado de inversión de recursos monetarios en el pago de más horas de trabajo o en la compra de maquinaria para tecnificar la producción, existen otros factores tanto externos como internos que afectan este impacto. Para efectos de este estudio nos centraremos en los factores internos que brindan una perfilación cualitativa. Estos factores son: la Tecnología, los Productos o Servicios ofrecidos, los Recursos Humanos, los Materiales Empleados, los Métodos de Realización y la Organización empresarial (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & De la Hoz Granadillo, 2018). Esto se traduce en lo que la síntesis que relaciona a continuación y que es la esencia de la estrategia *Activity-Based Working*:

*“Las formas de trabajo y de producción adoptadas por las organizaciones también determinan el grado de productividad que se pueda alcanzar, estas tienen en cuenta los movimientos humanos que se llevan a cabo, las herramientas que se utilizan, los instrumentos de trabajo, los materiales que se transforman y las maquinas empleadas, la productividad por este factor se mejora mediante la optimización del trabajo, produciendo con mayor eficacia incurriendo en un esfuerzo, costo y tiempo mínimo. La adecuada organización de la empresa permite la decisión del trabajo y la coordinación entre cada uno de los procesos, lo anterior permite*

*funcionar con dinamismo y tener la capacidad de reorganizarse cuando sea necesario para alcanzar los objetivos. La excesiva rigidez de muchas organizaciones les impide prever los cambios en el mercado lo que les dificulta responder a ellos con la flexibilidad necesaria causando en muchas ocasiones ineficiencia en toda organización.” (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & De la Hoz Granadillo, 2018)*

La aplicación de estos factores permiten en los empleados que sus actividades sean desarrolladas de forma productiva en conocimiento, valor y tiempo generando una serie de factores emocionales como la motivación, la participación, el aprendizaje, la formación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, sistemas de recompensas, la cultura organizacional y finalmente la satisfacción laboral (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & De la Hoz Granadillo, 2018) como segundo impactos a investigar.

La satisfacción Laboral, como bien lo mencionamos anteriormente se presenta como un resultado de la aplicación de los factores de la productividad, entendiéndose Satisfacción Laboral definido por (Pujol-Cols & Dabos, 2018) el grado en que los empleados les gusta su trabajo”. Si estos es es una realidad basado en la experiencia que todos hemos tenido como empleados de una compañía o hasta como fundadores y propietarios. No en vano existe la frase popular “trabajar en lo que te apasiona es mas gratificante” y ésta misma frase la podemos ligar a dos categorías de concepto distintas que contienen características especiales. Una categoría es la Cognitiva, que se enfoca en un análisis predominantemente objetivo de las características del trabajo y la categoría Laboral Afectiva, que refleja una respuesta emocional a precisamente, esos factores mencionados anteriormente y que le brindan al empleado la felicidad y complacencia de ejecutar sus tareas en una organización específica sintiéndose parte funcional de ella (Pujol-Cols & Dabos, 2018)

Encontramos que estas dos categorías tienen un punto de intersección que es el juicio humano quien nunca sera completamente objetivo ni completamente emocional. De allí donde la percepción de los beneficios que tiene el empleado de Treta Pak nos dará la guía para entender como se vive esa satisfacción laboral.

Por último tenemos el tercer impacto objeto de esta investigación que es el trabajo colaborativo, el compartir experiencias, ideas, ejecución de actividades y en general, hacen que se desarrolle un

mejor ambiente laboral y se fortalezca el desempeño de los miembros del equipo para el logro de los objetivos propios y de la organización.

Con el trabajo colaborativo se fortalecen habilidades como la comunicación la cual según (Chiavenato, 2002), debe ser frecuente, fluida y rápida, y parte del hecho de que no basta con aportar ideas, sino que es indispensable justificarlas por medio de criterios válidos. En el trabajo colaborativo todas las opiniones aportadas por los miembros del equipo deben ser recibidas con respeto y deben ser desarrolladas de forma crítica y constructiva, la participación activa de todos los miembros del equipo fortalece la convivencia y favorece el cumplimiento de las metas.

Las empresas modernas han venido cambiando su estructura organizacional eliminando niveles jerárquicos para favorecer la interacción entre los miembros de la organización, esto es resultado de la importancia que ha tomado el trabajo colaborativo como estrategia para el desarrollo de competencias que un individuo no puede desarrollar de forma individual, pero que gracias a la integración con otros individuos puede fortalecer y poner a disposición del cumplimiento exitoso de las metas de la organización.

Algunos beneficios del trabajo colaborativo a nivel organizacional son el incremento de la productividad, el incremento de la calidad y el compromiso de cada miembro del equipo. A nivel persona los beneficios son el incremento de la autoestima, la comunicación, las relaciones interpersonales, la lealtad entre otros.

Lo mas importante del trabajo colaborativo es entender que la suma de esfuerzos e iniciativas de varias personas son la razón de ser de esta estrategia, ya que se puede contar con varios puntos de vista que enriquecen los proceso organizacionales y que el individuo en sí mismo, posea múltiples habilidades y capacidades que puede potencializar con la interacción respetuosa y crítica de varios individuos.

## **5.5 Tetra Pak**

### **5.5.1 Marco estratégico de la organización**

Uno de los aspectos fundamentales que deben ser evaluados antes de la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working* es el marco estratégico de la organización (Tetra Pak, 2018),

para determinar si la misión, visión, valores y objetivos organizacionales se encuentran alineados con los fundamentos del concepto y cómo estos elementos contribuirán a cumplimiento de las metas de la compañía. A través de la implementación de la estrategia se espera contribuir a la generación de valor haciendo que el lugar de trabajo brinde un mejor ambiente colaborativo que permita desarrollar al máximo la productividad, creatividad y liderazgo, a través de los cuatro pilares fundamentales de la organización:

- “Enfoque en el cliente y visión a largo plazo: nos aseguramos de agregar valor e inspirar a nuestros clientes porque reconocemos que nos llegan por elección. Nos atrevemos a liderar con un enfoque más allá del mañana y aprovechar las oportunidades para aprender y crecer”.
- “Calidad e innovación: no comprometemos la calidad. Impulsamos implacablemente para obtener soluciones mejores y adecuadas para el propósito e innovaciones innovadoras ”
- “Libertad y responsabilidad Tenemos la libertad de tomar la iniciativa y actuar con decisión en el mejor interés de Tetra Pak y nuestros clientes.
- “Asociación y diversión Nos respetamos y confiamos unos en otros y en todos nuestros grupos de interés para obtener resultados excepcionales. Disfrutamos trabajando juntos y celebrando nuestros logros”.

(Tetra Pak, 2018) Nota de traducción libre.

El Enfoque al cliente y Visión a largo plazo puede reflejarse a través de la nueva configuración de las oficinas y la aplicación del *Activity Based Working*, pues por medio de la creación de nuevos espacios, se brindará mayor flexibilidad lo que permite que las personas puedan organizar de una mejor manera sus actividades y crear nuevas opciones de procesamiento que sean más eficaces para sus organizaciones. La aplicación del concepto de *Activity Based Working* y la distribución de las oficinas, van acompañados de un proceso de manejo de cambio en el que se realiza un desarrollo de la autonomía y la flexibilidad, en el cual cada empleado realiza auto gestión, regulación de sus actividades y una utilización adecuada de los espacios que le permitan ser más efectivo en el desarrollo de sus funciones. La nueva distribución física de la oficina y la aplicación del concepto de ABW, proporciona un ambiente colaborativo, en el que se da una integración de

las diferentes áreas de la compañía, el cual permite el relacionamiento en diferentes contextos: formales, informales de relajación, de creación e innovación y diversión. (Tetra Pak, 2018)

### **5.5.2 Alineación del Activity based Working con la estrategia organizacional**

Los proyectos desarrollados en (Tetra Pak, 2018) deben encontrarse alineados con la estrategia de la compañía y el proyecto de aplicación de *Activity Based Working* en las oficinas de Colombia, debe contribuir a la generación de valor, cumpliendo transversalmente con los siguientes puntos:

- a. Atraer y retener el Talento Humano. Entregando un ambiente atractivo de trabajo en el que se respeten las diferencias individuales en ambiente de satisfacción, y en el que se promueva la flexibilidad y se contribuya productivamente a los objetivos organizacionales.
- b. Mejorar y Crear un ambiente de colaboración. Creando valor en ambiente colaborativo y liderando con innovación.
- c. Optimizar el uso del espacio. Un mejor uso de recursos con costos efectivos, dejando la menor huella posible en nuestro entorno. (Tetra Pak, 2018)

## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo y diseño de la investigación**

El trabajo se lleva cabo mediante el uso de una *investigación correlacional*, debido a que tal y como lo establece Bernal, 2010, esta metodología se basa en examinar la relación entre variables o resultados de variables, sin explicar en ningún caso o momento que una sea causa de la otra.

En conclusión, (Bernal, 2010) establece que “*la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio de otro*” (p. 114).

Con respecto al tipo de investigación, debemos mencionar que la misma será cuantitativa, debido a que los análisis y conclusiones que se determinen en este trabajo se basarán en datos obtenidos luego de la aplicación los respectivos instrumentos de medición.

También debemos mencionar que la investigación realizada será transversal, debido a que tal y como lo establece Bernal, 2010, la obtención de la información se realizará sólo una vez y en un momento dado.

Por último debemos decir también que la investigación es de carácter no experimental, debido a que en ningún momento se realiza una manipulación de las variables, o los datos numéricos obtenidos mediante los instrumentos de medición, los mismos son sólo analizados e interpretados para determinar conclusiones y cumplir con los objetivos del artículo investigativo.

## 6.2 Variables objetivo de medición

Con el objetivo de conocer la opinión de los trabajadores de Tetra Pak Colombia luego de la implementación de la metodología ABW, se diseña una encuesta con preguntas de respuesta a escala (Licker) para medir el grado de intensidad respecto a las variables que se desean medir:

Variable 1: Planeación y organización de actividades

Variable 2: Eficiencia y productividad

Variable 3: Liderazgo

Variable 4: Autonomía y flexibilidad

Variable 5: Responsabilidad

Variable 6: Creatividad

Variable 7: Trabajo Colaborativo

Variable 8: Infraestructura física

Variable 9: Infraestructura tecnológica

Variable 10: Adaptabilidad al cambio

Como los establece Bernal, 2010, cuando se busca conocer la opinión de los usuarios estamos hablando de variables cualitativas, y los datos se analizan en términos de proporciones.

**TABLA 1: COMPONENTES DE LAS VARIABLES**

| COMPONENTE | VARIABLE   | PREGUNTA  |
|------------|--|---|
| Desempeño  | Variable 1: Planeación y organización de actividades | ¿ Considera que el ambiente de ABW le ha facilitado la planeación y organización de las actividades a realizar?   |
|            | Variable 2: Eficiencia y productividad               | ¿ Considera que el ambiente de ABW ha generado que su trabajo sea más eficiente y productivo?   |
|            | Variable 3: Liderazgo                                | ¿ Considera que el ambiente de ABW ha contribuido en el desarrollo de su liderazgo?   |
|            | Variable 4: Autonomía y flexibilidad                 | ¿ Considera que el ambiente de ABW le permite desarrollar su trabajo con mayor autonomía y flexibilidad?  |
|            | Variable 5: Responsabilidad                          | ¿ Cree que el ambiente de Trabajo de ABW refleja el valor corporativo de Libertad con responsabilidad?  |
| Físico     | Variable 6: Creatividad                              | ¿ Considera que el entorno físico de la oficina alineado con ABW le provee un lugar de trabajo atractivo e inspirador que estimula la creatividad en el desarrollo de sus funciones ? |
|            | Variable 7: Trabajo Colaborativo                     | ¿ Considera que el entorno físico de la oficina alineado con ABW le provee un lugar de trabajo que permite desarrollar el trabajo colaborativo?                                       |
|            | Variable 8: Aplicación de la estrategia ABW          | ¿ Cree que la infraestructura física actual le facilita la aplicación de la estrategia de ABW ?   |
|            | Variable 9: Infraestructura tecnológica              | ¿ Cree que la infraestructura tecnológica actual le facilita la aplicación de la estrategia de ABW ?  |
| Interes    | Variable 10: Adaptabilidad al cambio                 | ¿ Le gustaría volver a la configuración de oficina anterior con el esquema tradicional de trabajo ?   |

*Fuente: Elaboración propia*



Impactos de la implementación de la estrategia de *Activity-Based Working*, en el entorno organizacional de Tetra Pak Colombia.

### **6.3 Instrumentos para la recolección de la medición**

Para la obtención de los datos requeridos para elaborar el presente trabajo de investigación, se hizo uso del instrumento de la Encuesta, debido a que tal y como lo establece Bernal, 2010, este nos permite obtener la información de las personas objeto de estudio, y realiza con un conjunto de preguntas diseñadas para tal fin.

### **6.4 Tamaño de la muestra e individuos que harán parte del estudio**

La población elegida para la aplicación del estudio fueron los empleados de Tetra Pak Colombia, localizados en la oficina de la ciudad de Bogotá D.C., los cuales son 105 personas. Siendo este un universo limitado y pequeño, se realizó un censo con la intención de tratar de abordar la totalidad de la población.

Sin embargo, una vez aplicadas las encuestas, se obtuvo que el 83% de la población respondió a las mismas, por lo cual el tamaño de la muestra a utilizar en este trabajo de investigación tendrá un total de 87 empleados.

### **6.5 Medición de las variables y recolección de datos de estudio**

Para la realización de medición de las variables se ha diseñado una encuesta la cual será aplicada a los empleados de Tetra Pak Colombia, tal como aparece a continuación:

**TABLA 2: ENCUESTA APLICADA**

**GENERO**    Femenino     Masculino     Preferible no decir

**EDAD** \_\_\_\_\_    **TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN** \_\_\_\_\_

**Califique de 1 a 5, marcando con una (X) cada uno de aspectos evaluados**

1. ¿ Considera que el ambiente de ABW le ha facilitado la planeación y organización de las actividades a realizar?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

2. ¿ Considera que el ambiente de ABW ha generado que su trabajo sea más eficiente y productivo?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

Por qué ? \_\_\_\_\_

3. ¿ Considera que el ambiente de ABW ha contribuido en el desarrollo de su liderazgo?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

4. ¿ Considera que el ambiente de ABW le permite desarrollar su trabajo con mayor autonomía y flexibilidad?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

5. ¿ Cree que el ambiente de Trabajo de ABW refleja el valor corporativo de Libertad con responsabilidad?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

6. ¿ Considera que el entorno físico de la oficina alineado con ABW le provee un lugar de trabajo atractivo e inspirador que estimula la creatividad en el desarrollo de sus funciones ?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

7. ¿ Considera que el entorno físico de la oficina alineado con ABW le provee un lugar de trabajo que permite desarrollar el trabajo colaborativo?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

8. ¿ Cree que la infraestructura física actual le facilita la aplicación de la estrategia de ABW ?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

Por qué ? \_\_\_\_\_

9. ¿ Cree que la infraestructura tecnológica actual le facilita la aplicación de la estrategia de ABW ?

| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. | 3. Neutral | 4. | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|----|------------|----|--------------------------|
|                             |    |            |    |                          |

Por que ? \_\_\_\_\_

10. ¿ Le gustaría volver a la configuración de oficina anterior con el esquema tradicional de trabajo ?

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

La Recolección de Datos se ha realizado de forma manual por medio de Encuesta física, diligenciada por los usuarios.

## 7. Análisis y discusión de resultados

Los impactos que serán analizados en la investigación serán Productividad, Trabajo colaborativo y Satisfacción, para cada de ellas se ha evaluado las siguientes variables, las cuales se encuentran correlacionadas para obtener los resultados finales:

- Satisfacción
  - Autonomía y flexibilidad
  - Responsabilidad
  - Creatividad
  - Adaptabilidad al cambio
- Productividad
  - Eficiencia y productividad
  - Planeación y organización de actividades
  - Infraestructura Física
  - Infraestructura Tecnológica
- Trabajo colaborativo
  - Liderazgo
  - Trabajo en Equipo

A continuación, realizamos los análisis de las diferentes variables que fueron planteadas en la encuesta aplicada a empleados de Tetra Pak y que forman parte de la presente investigación.

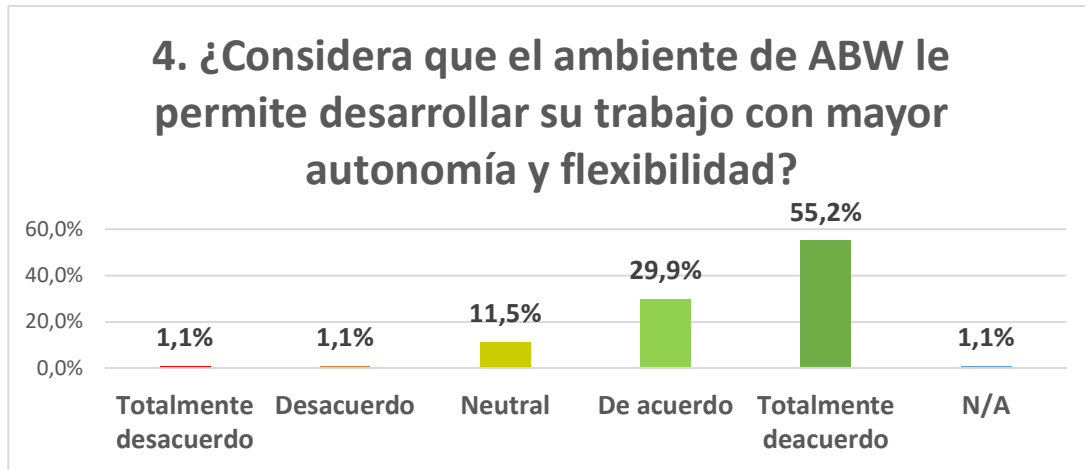
### 7.1. Satisfacción

#### 7.1.1. Autonomía y Flexibilidad

Como lo sustenta Ugarte, 2018 en su enfoque organizacional acerca de la estrategia *Activity-Based Working* que se basa en los tres aspectos de importancia como el espacio físico de trabajo, las tecnologías y herramientas utilizadas, y las conductas y reglas para el uso de los espacios para la ejecución de las tareas propias de cada cargo en Tetra Pak, en la Figura 1, podremos encontrar la opinión de los empleados de la compañía respecto a si consideran que el ambiente de la estrategia ABW le permite desarrollar su trabajo con mayor autonomía y flexibilidad, a lo que el 85.1 % respondió satisfactoriamente siendo el 55.2 % “Totalmente de Acuerdo” y el 29.9% “De acuerdo”. Este porcentaje está indicando la disponibilidad que cuenta los empleados de manejar su tiempo

para reuniones, tareas individuales y grupales dentro del horario establecido y utilizar los espacios adecuados para el desarrollo óptimo de sus actividades. Figura 1.

**FIGURA 1 RESULTADOS DE AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta<sup>2</sup>*

### 7.1.2. Responsabilidad

Los espacios adecuados de acuerdo con la estrategia permiten dar al empleado empoderamiento y cumplir con sus deberes con autonomía y flexibilidad generando en ellos la libertad, siendo este un valor de la compañía, de generar los resultados esperados. Al consultarle a los empleados si creían que el ambiente de trabajo de ABW refleja el valor corporativo de Libertad con responsabilidad, el 78.2% estuvo “Totalmente de acuerdo”, dejando así un bajo margen para quienes no están de acuerdo con la consulta realizada, Figura 2.

<sup>2</sup> Encuestas realizadas al personal de Tetra Pak procesadas en Excel

**FIGURA 2 RESULTADOS RESPONSABILIDAD**

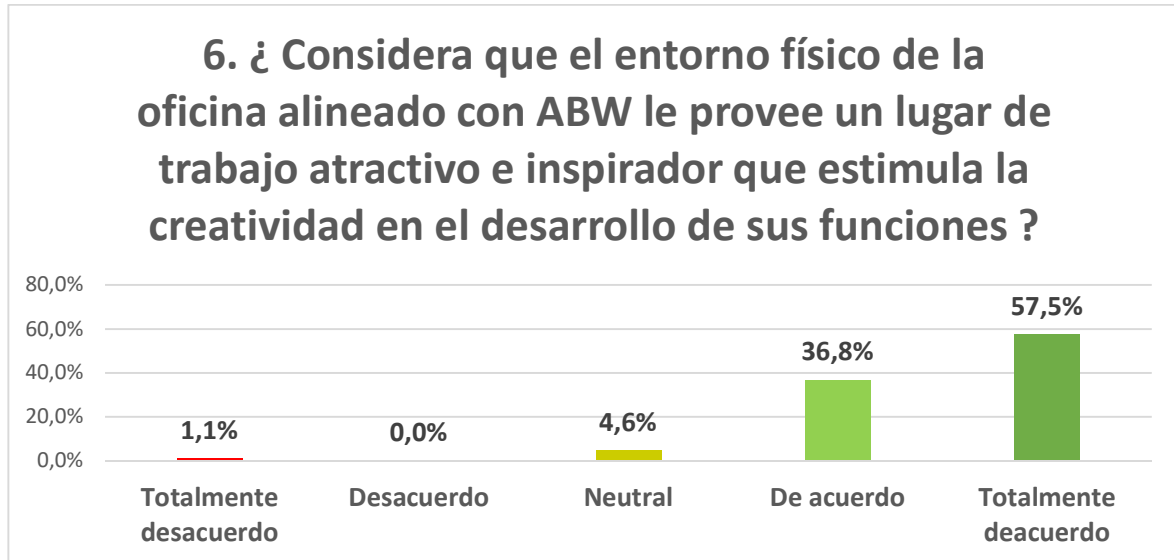


*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

### **7.1.3. Creatividad**

En la consulta realizada dirigida a si el entorno físico de la oficina está alineado con ABW le provee un lugar de trabajo atractivo e inspirador que estimula la creatividad en el desarrollo de las funciones, nuevamente se nota la mayoría de las personas que están de acuerdo en contar con estos espacios considerando un 36.8% de personas “De acuerdo” y 57.5% de personas “Totalmente de acuerdo”. Figura 3. Teniendo en cuenta que el espacio físico cuenta con pequeños cubículos para trabajo de mayor concentración y otros espacios abiertos que permiten a las diferentes formas de trabajo generar su ambiente de inspiración.

**FIGURA 3 RESULTADOS CREATIVIDAD**

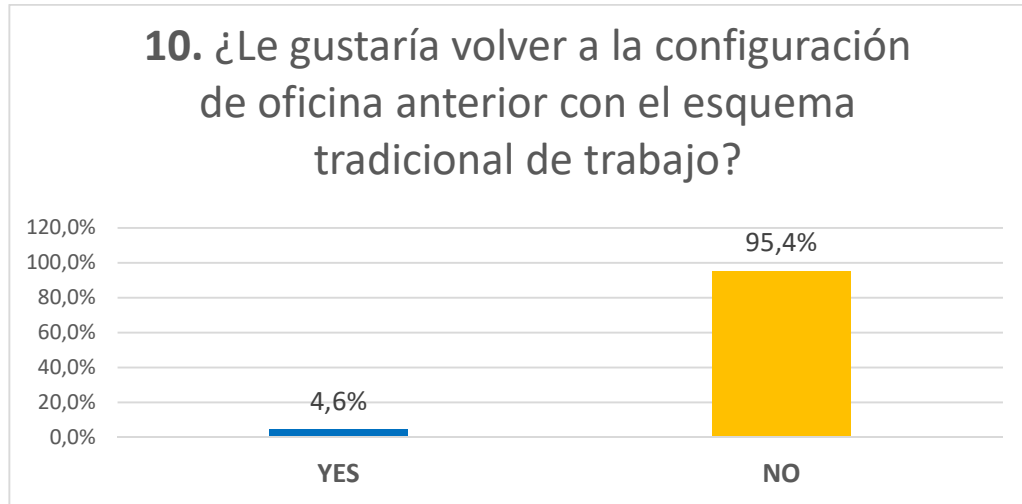


*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

#### **7.1.4. Adaptabilidad al cambio**

El último punto de la encuesta aplicada, se tiene la oportunidad de conocer opiniones particulares de los empleados de Tetra Pak en la justificación a su respuesta a su deseo de volver a la antigua configuración de las oficinas de la compañía dando como resultado que el 95.4% de los empleados no quiera volver a la configuración tradicional de las oficinas de Tetra Pak y prefieran mantener la configuración de la estrategia de ABW.

FIGURA 4 RESULTADOS DE ADAPTABILIDAD AL CAMBIO



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

Pujol-Cols & Dabos, 2018 indica que la satisfacción es el grado en el que los empleados les gusta su trabajo y esto es soportado por comentarios de los empleados, relacionados en la tabla 5, en los que expresan que “los cambio son necesarios y buenos”, “ la comodidad y flexibilidad generan mayor eficiencia”, “ el nuevo ambiente ayuda para el desarrollo de actividades/más efectivo”, “ABW se acomoda a las necesidades de estructura y valores Tetra Pak”, entre otros relacionado en la Tabla 5.

**TABLA 3 TABULACIÓN ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

| RESPUESTA - SI                                      | #        | %           |
|---|----------|-------------|
| PIERDO TIEMPO INICIANDO EL DIA                      | 1        | 25,0%       |
| ME GUSTARIA PODER DECIDIR COMO REALIZAR MIS LABORES | 1        | 25,0%       |
| NO SE HA PENSADO EN LA HIGIENE                      | 1        | 25,0%       |
| CULTURALMENTE UN ESPACIO PROPIO ES MAS PRODUCTIVO   | 1        | 25,0%       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4</b> | <b>100%</b> |

| RESPUESTA - NO   | #         | %           |
|--|-----------|-------------|
| CAMBIOS/EVOLUCION SON NECESARIAS/BUENOS  | 10        | 15,6%       |
| SE CUENTA CON INDEPENDENCIA / AUMENTA LA AUTONOMIA   | 9         | 14,1%       |
| AMBIENTE COLABORATIVO, MEJORA LA COMUNICACIÓN  | 9         | 14,1%       |
| LA COMODIDAD Y FLEXIBILIDAD GENERAN MAYOR EFICIENCIA   | 6         | 9,4%        |
| LA ANTERIOR NO ERA NADA FUNCIONAL  | 5         | 7,8%        |
| ANTERIOR ERA MONTONA / ABURRIDA  | 3         | 4,7%        |
| EL NUEVO AMBIENTE AYUDA PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES / MAS EFECTIVO                       | 5         | 7,8%        |
| ABW PROVEE ESPACIOS MAS AGRADABLES DE TRABAJO  | 3         | 4,7%        |
| ERA UN ESPACIO CERRADO, NO HABIA LIBERTAD, PEQUEÑO, LIMITADO Y MONOTONO                        | 3         | 4,7%        |
| AYUDA A PLANIFICAR LAS TAREAS EN FUNCION A LO NECESARIO  | 2         | 3,1%        |
| ESTE METODO SE UTILIZA EN VARIAS COMPAÑÍAS Y FUNCIONA, HAY BENEFICIOS EN ESTE TIPO DE OFICINAS | 2         | 3,1%        |
| ABW ME PERMITE DESPLAZARME DONDE PUEDO TENER UN MEJOR ENTORNO DE TRABAJO                       | 1         | 1,6%        |
| ABW SE ACOMODA A LAS NECESIDADES DE ESTRUCTURA Y VALORES DE TETRA PAK                          | 1         | 1,6%        |
| EL ANTERIOR TIENE MENOS VENTAJAS   | 1         | 1,6%        |
| NO GASTAR MAS DINERO EN INFRAESTRUCTURA, CUANDO EL CAMBIO ES EN LA PERSONA                     | 1         | 1,6%        |
| TENER UN MIX SERIA LO IDEAL  | 1         | 1,6%        |
| YA ME ACOSTUMBRE A ESTE AMBIENTE   | 1         | 1,6%        |
| FALTA MEJORAR LA INTERACCION DE LOS EQUIPOS  | 1         | 1,6%        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>64</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

En el análisis de los datos arrojados por la encuesta realizada a los trabajadores de Tetra Pak Bogotá, encontramos una relación entre las variables de autonomía y flexibilidad, responsabilidad, creatividad y adaptabilidad al cambio como parte del impacto de satisfacción, objeto de estudio. Conceptualmente las variables de autonomía y flexibilidad con responsabilidad tienen una correlación, sin embargo su coeficiente de correlación es de 0.4, indicado esto una relación débil ya que aunque la población encuestada considere que la estrategia de ABW es conveniente para el aumento de la autonomía y flexibilidad, esta variable no genera un cambio proporcional en la opinión acerca del desarrollo del trabajo libre con responsabilidad.

Por otro lado las otras dos variables, autonomía y flexibilidad y creatividad están relacionadas conceptualmente en la medida que al contar con primera variable se esta generando la capacidad de pensar y analizar de forma diferente para tener como resultado una mayor creatividad, esto lo soporta su coeficiente de correlación que da como resultado 0.6, es decir que aunque no este

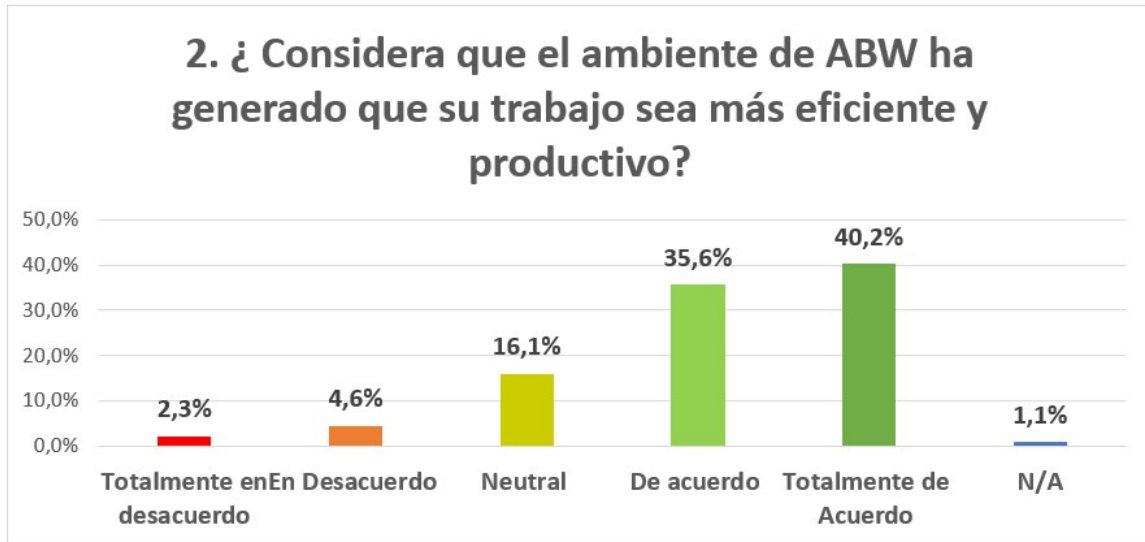
fuertemente correlacionado, el efecto de la autonomía y flexibilidad en la creatividad, si genera un efecto positivo en la aplicación de estas.

## **7.2. Productividad**

### **7.2.1. Eficiencia y Productividad**

Uno de los beneficios más importantes de la aplicación del concepto de *Activity Based Working*, según Ugarte, 2018, es la productividad, una vez realizada la medición de dicho impacto al interior de la organización en el que se ha indagado con la población de empleados de Tetra Pak Colombia, si el ambiente laboral soportado en la estrategia de *Activity Based Working* ha generado que su trabajo sea más eficiente y productivo, se ha obtenido que el 75,9% de las personas consideran que sus niveles de productividad han aumentado dado a que los espacios se encuentran diseñados para el desarrollo de sus actividades, a su vez promueven la concentración brindando mayor comodidad y flexibilidad, y permitiendo que se realice una mejor planificación de las actividades brindando una mayor organización, el restante 23,1 % considera que dicha nueva forma de trabajo no es eficiente ya que se consume mucho tiempo para realizar el inicio de las tareas y que es más productivo tener las cosas que se necesitan a la mano, de igual forma indican que se gastan mucho tiempo en los desplazamientos y que muchas veces se genera distracción por personas ruidosas y que interrumpen las actividades, dichos resultados pueden evidenciarse en la siguiente figura:

FIGURA 5 RESULTADOS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

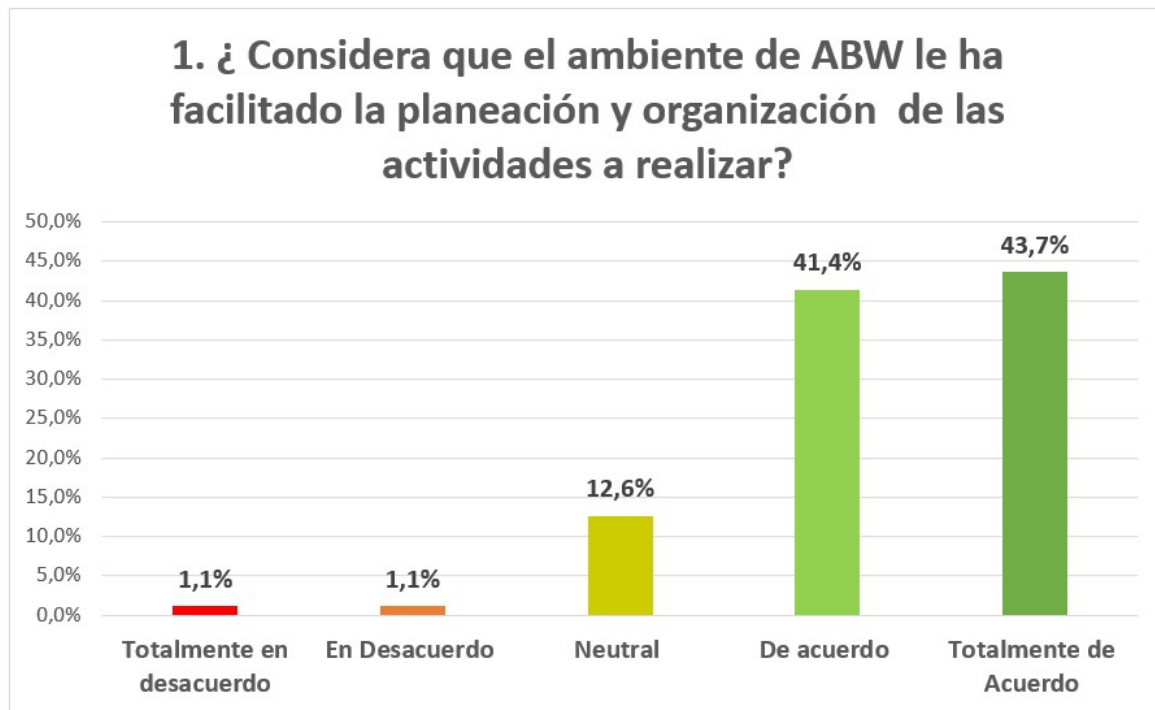


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

### 7.2.2. Planeación y Organización de actividades

Como parte fundamental de productividad de los empleados dentro de las mediciones realizadas también fue considerada la evaluación de la facilidad de planeación y organización de las actividades a realizar una vez se ha implementado el concepto de *Activity Based Working* en la organización, cuya respuesta fue que el 85,1 % de los empleados de Tetra Pak, considera que se ha optimizado su proceso de planificación de actividades a realizar durante su jornada laboral, lo cual se encuentra alineado con lo expuesto por Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & De la Hoz Granadillo, 2018 en el que indican que la organización de la empresa permite la decisión del trabajo y la coordinación de cada uno de los procesos , lo cual le permite funcionar con dinamismo y tener la capacidad de reorganizarse cuando sea necesario para poder alcanzar los objetivos, esto se ve reflejado en la figura que se encuentra a continuación:

FIGURA 6 RESULTADOS DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

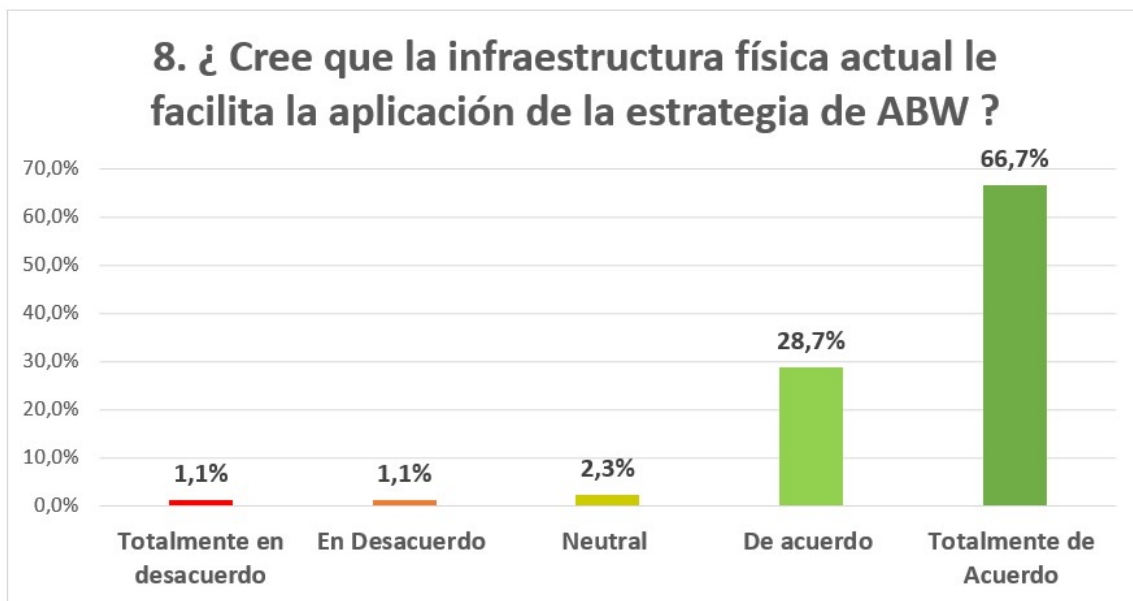
### 7.2.3. Infraestructura Física Actual

De acuerdo a los resultados obtenidos ante la implementación de la estrategia de *Activity Based Working* se confirma lo expuesto por Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & De la Hoz Granadillo, 2018 en el que indican que las formas de trabajo adoptadas en la organización también determinan el grado de productividad que se pueda alcanzar, en el que los esquemas de trabajo rígidos impide a los empleados obtener la flexibilidad que se necesita hoy en día para adaptarse a los cambios del entorno, creando ineficiencia en los procesos y por ende en las actividades y resultados organizacionales.

Algunas de las actividades básicas para la implementación de la estrategia de *Activity Based Working*, según Lovell, 2015 se logra llevando a cabo un correcto diseño de los espacios físicos en el que se pueden brindar a los empleados diferentes espacios ajustados a sus necesidades y en el que se puedan desarrollar las variedad de actividades que se requieran, la infraestructura física aborda varios aspectos importantes tales como lo son la correcta distribución de los espacios, la

iluminación, la ventilación, espacios para descanso, selección de mobiliario indicado , ubicación de espacios, lockers, parqueaderos, etc. , los cuales pueden brindar al empleado las herramientas que requiere para la aplicación del concepto de *Activity Based Working*, sobre este particular el 95,4 % los empleados de Tetra Pak han manifestado su satisfacción sobre la infraestructura física actual de las oficinas, consideran que los espacios tienen una buena distribución y promueven ambientes diferentes para actividades diferentes, que el ambiente de trabajo es agradable, que los diferentes espacios incentivan a movilizarse por los entornos de la oficina encontrando lo que necesita, generando una mayor comunicación e interacción con los compañeros permitiendo un mayor foco y concentración, incentivando el compromiso y el manejo eficiente del tiempo, estos resultados pueden evidenciarse en los resultados obtenidos de acuerdo a la siguiente ilustración:

**FIGURA 7 RESULTADOS APLICACIÓN ABW EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA ACTUAL**



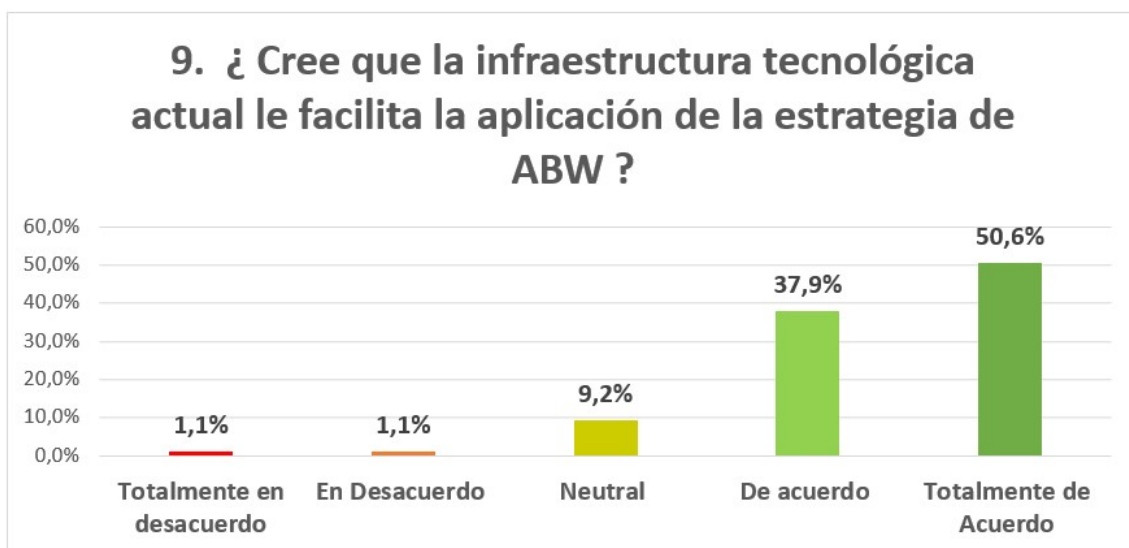
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

#### 7.2.4. Infraestructura Tecnológica Actual

Otra actividad básica para la implementación del *Activity Based Working*, según Lovell, 2015 se encuentra asociada a las consideraciones tecnológicas, las cuales constituyen una plataforma para

soportar las diferentes actividades dentro de las cuales se deben tener en cuenta la conexión WIFI, computadores portátiles y tablets, accesos remotos, información en la nube, facilidades, espacios y recursos para video conferencias, teléfonos, facilidades y equipos de impresión, aplicaciones internas de comunicación tales como webex, jabber, chat, etc., con relación a la infraestructura tecnológica el 88,5 % de los empleados considera que la plataforma le permite la correcta aplicación de la estrategia de *Activity Based Working*, consideran que en terminos generales cuentan con todas las herramientas que les permite conectarse en cualquier momento y lugar, aunque en algunas oportunidades se presenten algunos problemas de cobertura o funcionalidad, creen que la plataforma tecnológica les permite la interacción y la comunicación dentro de sus actividades cotidianas, el 11,5 % de la población que manifiesta que no se encuentra de acuerdo con que la infraestructura tecnología este soportando de manera eficiente el desarrollo del *Activity Based Working*, considera que existen algunos espacios físicos que estan por debajo de otros en las herramientas tecnologicas, que actualmente hay algunos equipos que presentan fallas, que se debe mejorar en la conectividad de las salas de reunión y que se debe brindar un mayor entrenamiento en el uso eficiente de los recursos tecnológicos, tal como se refleja en la siguiente ilustración:

**FIGURA 8 RESULTADOS APLICACIÓN ABW A TRAVÉS DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

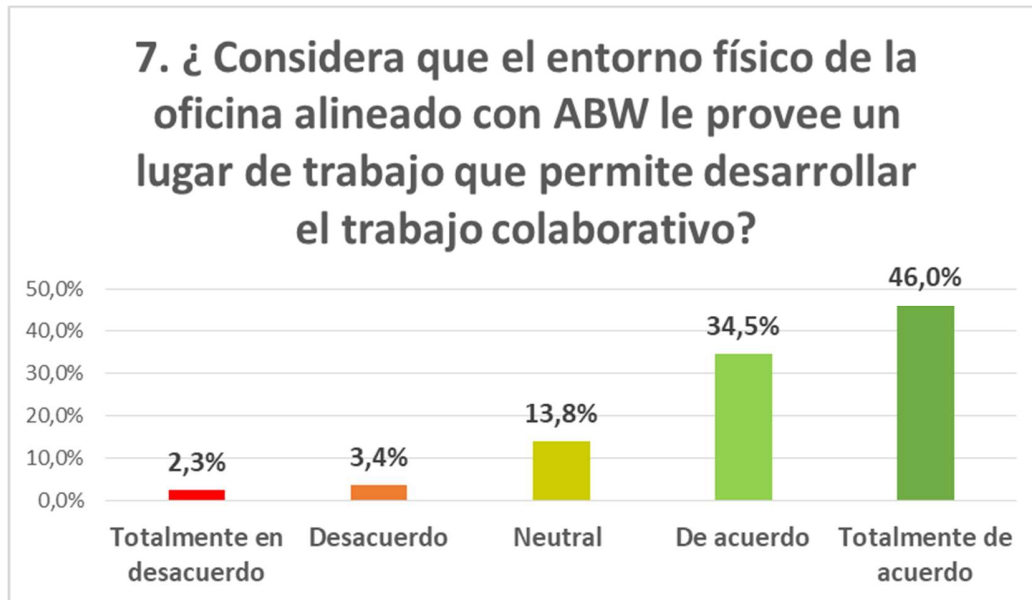
Dentro de las mediciones del impacto de productividad, nuestra variable objetivo es la eficiencia y productividad, la cual correlacionada con la variable planeación y organización de actividades arroja un resultado de 0,7 con la cual podemos inferir que existe una alta asociación, en cuanto a las variables Infraestructura física e infraestructura tecnológica se ha obtenido una correlación de 0,2 para cada una de ellas, de lo cual podemos concluir que su asociación es baja, siendo menos relevantes que la planificación y organización de actividades. De esta manera es necesario que dentro de la estrategia de *Activity Based Working* con el objetivo de incrementar la productividad de los empleados se incentive la planificación y organización de actividades de forma diaria, de tal manera que se pueda tener un mayor aprovechamiento de la infraestructura física y tecnológica que actualmente tiene disponible la oficina.

### **7.3 Trabajo Colaborativo**

Un aspecto muy importante en la implementación de la estrategia ABW es el fomento del trabajo colaborativo a través de adecuación de espacios físicos que así lo permitan. Tal como lo dice Chiavenato, 2002 el trabajo colaborativo fortalece habilidades comunicativas y permite la integración de todos los miembros del equipo, favoreciendo el incremento de la productividad, calidad, compromiso y facilitando el cumplimiento de las metas.

Los resultados de la encuesta a la pregunta relacionada con el trabajo colaborativo presentados en la siguiente figura demuestran que el 80.5% de los trabajadores consideran que el entorno físico de Tetra Pak luego de la implementación de la estrategia ABW les permite desarrollar trabajo colaborativo, este porcentaje es la suma de todos los trabajadores que estuvieron De acuerdo y Totalmente de acuerdo con este interrogante.

**FIGURA 9 RESULTADOS ENTORNO FÍSICO ALINEADO AL ABW PERMITE TRABAJO COLABORATIVO**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

Ugarte, 2018 señala que la estrategia ABW se implementa haciendo una modificación de los espacios físicos de las oficinas e implementando un ambiente virtual de trabajo con acceso a toda la información necesaria para poder realizar el trabajo requerido, sin importar el lugar donde se encuentren los trabajadores. Los trabajadores de Tetra Pak manifestaron en la encuesta que el entorno físico y la nueva infraestructura tecnológica les han facilitado la comunicación permitiendo estar conectado y en contacto con compañeros y clientes en cualquier parte de la oficina, adicional estos espacios permiten la integración de personas de diferentes áreas en tareas comunes.

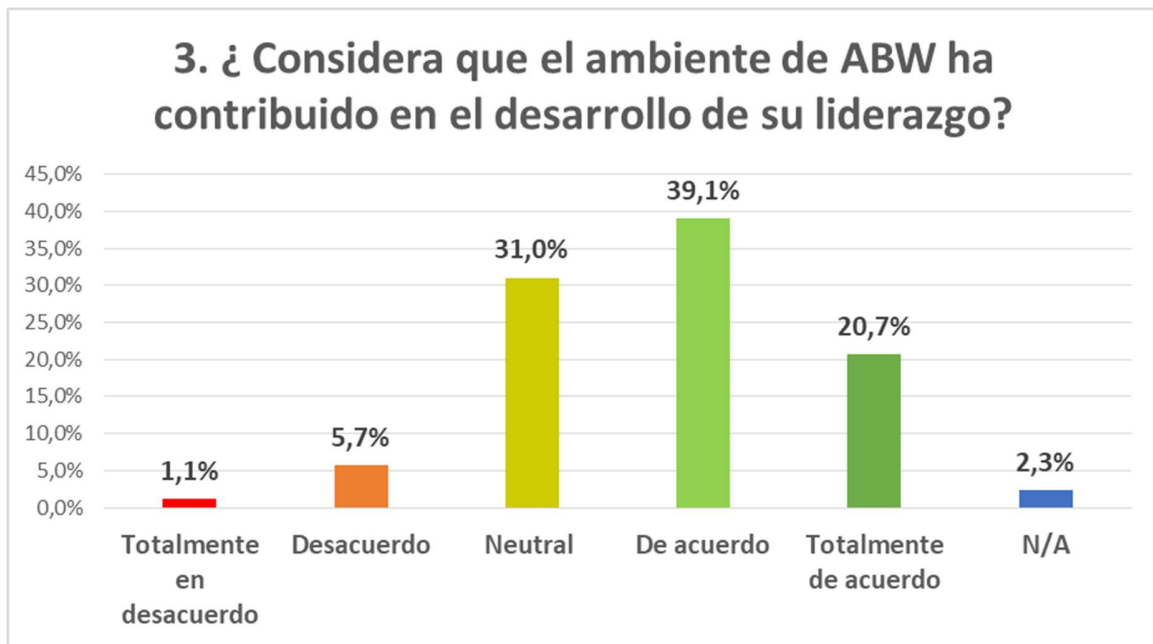
### **7.3.2 Liderazgo**

Con la implementación de la estrategia *Activity Based Working*, se establece un nuevo modelo de liderazgo donde no se requiere ubicar a un equipo físicamente bajo un mismo espacio y bajo subordinación constante, el líder junto con su equipo establece metas que se deben cumplir independientemente del lugar donde se encuentre cada miembro del equipo ya sea en la oficina o desde su casa. Este modelo permite que el líder deje de ser un controlador y solucionador de

conflictos para pasar a ser un guía motivador que desarrolle en su equipo el compromiso y la productividad.

En la figura 10, aunque los resultados arrojan porcentajes importantes de aceptación (59.8%), el 31% de la población encuestada no ha notado la relación que existe entre el ABW y el liderazgo, esto principalmente por la resistencia al cambio que se presenta en algunos trabajadores.

**FIGURA 10 RESULTADOS DESARROLLO DE LIDERAZGO**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta*

El liderazgo y el trabajo colaborativo tiene un coeficiente de correlación de 0.5, lo cual indica que en Tetra Pak estos dos aspectos tienen una relación directa media, se ha detectado que algunos líderes de la empresa no han aceptado el nuevo modelo y se resisten a la idea de no tener a su equipo en un puesto fijo bajo su plena vigilancia.

## 8. Conclusiones

De acuerdo al resultado de las encuestas podemos concluir que los empleados de Tetra Pak, han implementado la estrategia de *Activity Based Working* para la realización de sus actividades, dicho concepto ha tenido una buena acogida y las personas han percibido que ha traído beneficios en aspectos claves que promueven la productividad tales como lo son la planeación y la organización, lo cual se encuentra alineado con el marco estratégico de la empresa (Tetra Pak, 2018), permitiéndole alcanzar los cuatro pilares fundamentales de la organización : Enfoque en el cliente y visión a largo plazo, Calidad e innovación, Libertad con responsabilidad y Asociación y diversión, los cuales se desarrollan de una manera flexible y dinámica en una infraestructura física y tecnológica adecuada que permite una mayor interacción entre los equipos de trabajo que busca el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La implementación de esta estrategia a través de la notificación y adaptación de espacios acordes a la variedad de actividades que se desarrollan en la compañía ha generado en los empleados una adaptabilidad al cambio y goce de este al encontrarse con la oportunidad de empoderarse en sus tareas diarias de forma responsable hacia el cumplimiento de un tiempo, objetivo y resultado planteado por el mismo empleado y por la compañía. Esto genera en los miembros de la compañía la satisfacción del deber cumplido y por el desarrollo de otros más que se planteen.

La estrategia de ABW soporta la ejecución de actividades con mayor facilidad lo que hace que el resultado sea completamente satisfactorio y motivante, generando en los empleados percepciones de comodidad, de resiliencia y de agrado por ambientes físicamente más estéticos y cómodos.

Adicional, el ABW ha contribuido al desarrollo del trabajo colaborativo mejorado el proceso comunicativo entre trabajadores y entre estos y sus clientes, gracias a los espacios físicos e infraestructura tecnológica que se han adaptado para esto, sin embargo, se debe seguir trabajando en el proceso adaptativo para que más trabajadores conozcan mejor el modelo y lo implementen en su labor diaria y para que los líderes que no se han adaptado al modelo y que impiden que su equipo lo haga, se alineen a la estrategia y permitan que el liderazgo se transforme en una nueva actividad de motivación y acompañamiento para el máximo aprovechamiento de la estrategia.

## Referencias bibliográficas

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales.*. Bogotá, Colombia: Pearson. (Vol. Tercera Edición)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- CINTERFOR, O. I. (n.d.). *Guía para la evaluación del impacto*. Recuperado de <http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/que-se-entiende-evaluacion-impacto>
- Española, R. A. (1992). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Laborde, M. N., & Veiga, L. (2011). La productividad. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 68.
- Lovell, M. (2015). *Your step by step guide to evaluating and implementing activity based working*. Londres: A Morgan Sindall Group Company.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T., & De la Hoz Granadillo, E. (2018). PRODUCTIVITY AND ITS FACTORS: IMPACT ON ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT. *Dimensión empresarial*, 48.
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018, Enero - Marzo). Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. (Job satisfaction: A literature review of its main antecedents) . *Estudios Gerenciales*, pp. 3-18.
- Tetra Pak. (2018) Acerca de Tetra Pak. [www.tetrapak.com](http://www.tetrapak.com). Recuperado de <https://www.tetrapak.com/>
- Ugarte, M. (2018). Nuevas formas de trabajo. *Facility Magazine & Workplaces*, 85, 12-20.
- Veldhoen&Company. (2018). Learn About. [www.veldhoencompany.com](http://www.veldhoencompany.com). Retrieved from <https://www.veldhoencompany.com/en/methodology/>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo ADRIÁN ARMANDO ROJERO SAENZ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1127590447

Nombre Completo Laura Ximena Castro Bernal

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1014 202 332

Nombre Completo Zulma Tatiana Valero Salazar

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52 935 816

Nombre Completo Sonnica Inés Molina Rico

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52 309 059

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Impactos de la implementación de la estrategia de Activity - Based Working en el entorno organizacional de Tetra Pak Colombia.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar. SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Adrián Armando Pizarro S.  
FIRMA: [Firma]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1127590447  
FACULTAD: DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS.

NOMBRE COMPLETO: Laura Ximera Castro Bernal  
FIRMA: [Firma]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1014 202 332  
FACULTAD: Estudios en ambientes Virtuales  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de Proyectos.

NOMBRE COMPLETO: Zilmez Tzitzetz Velero Sotomayor  
FIRMA: [Firma]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52 935 816  
FACULTAD: Estudios en Ambientes Virtuales  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Gloria Inés Molina Rico  
FIRMA: [Firma]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52 309 059  
FACULTAD: Estudios en ambientes Virtuales  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de proyectos.

Fecha de firma: Diciembre 17 - 2018.