



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR.

# Impacto de la pandemia por Covid-19 en el sistema cultural y social de las Pymes del Gran Mendoza en el periodo de 2020- 2021.

Trabajo de Investigación

Por:

CORO VALENCIA, Karen

Reg.: 28.118 - karen.coro@fce.uncu.edu.ar

MION CORVALAN, Gisella

Reg.: 27.234 - gisella.mion@fce.uncu.edu.ar

Director:

GARRIGA, Luis

Mendoza, 2025.



## **RESUMEN**

Esta investigación se enfoca en analizar el impacto de las medidas preventivas adoptadas por el gobierno nacional durante el periodo 2020-2021 en respuesta a la emergencia sanitaria desencadenada por la pandemia de COVID-19 en las empresas argentinas. Nos centramos específicamente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del Gran Mendoza, las cuales representan una fuente vital de empleo para numerosas familias en la región.

El estudio se orienta hacia un análisis descriptivo, utilizando encuestas semiestructuradas y entrevistas con miembros de estas organizaciones para recabar datos. El objetivo primordial es identificar los cambios ocurridos en las dimensiones culturales de estas empresas y cómo estos han influenciado en el desarrollo continuo de las actividades laborales de sus integrantes.

Se busca evidenciar las repercusiones derivadas de los cambios forzados impuestos por las circunstancias para mantener la actividad económica en marcha y la importancia de una cultura organizacional sólida que facilite el logro de objetivos frente a cambios en la estructura y los recursos laborales.

Se espera que este estudio contribuya al campo del Comportamiento Organizacional en el ámbito de las Ciencias Económicas y motive tanto a profesionales como a estudiantes a explorar nuevas formas de negocio y relaciones interorganizacionales. Reconocemos que las empresas se desenvuelven en un entorno globalizado y en constante cambio, particularmente en situaciones de impacto mundial como la "nueva normalidad" generada por la pandemia. Por consiguiente, es crucial fomentar el desarrollo de habilidades para superar obstáculos e impulsar la innovación con el fin de mantener la actividad empresarial en curso.

**PALABRAS CLAVES:** Pandemia - Sistema cultural - Pymes - Rol - Equipos de trabajo.



## **INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I: SISTEMA CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES .....	6
1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
1.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA.....	7
1.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS .....	7
1.4 TIPOS DE CULTURA.....	8
1.5 RELACIÓN ENTRE LA CULTURA Y LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
CAPÍTULO II: SISTEMA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES .....	10
2.1 EL SISTEMA SOCIAL Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA Y LA PERSONALIDAD ..	10
2.2 SISTEMA SOCIAL Y EL ROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES .....	10
2.3 LOS ROLES Y SU IMPLICANCIA EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL, TRABAJO Y SOCIEDAD.....	10
2.4 EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO. DIFERENCIAS Y RELACIONES .....	11
CAPÍTULO III: EFECTO DE LA PANDEMIA EN EL SISTEMA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS CONSECUENCIAS EN EL SISTEMA CULTURAL .....	13
3.1 INTERACCIÓN ENTRE SISTEMA SOCIAL Y CULTURAL .....	13
3.2 NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA SITUACIÓN DE PANDEMIA.....	13
3.3 IMPLICANCIAS DE LA “NUEVA NORMALIDAD” EN LOS ROLES Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	14
CAPÍTULO IV: RELEVAMIENTO DEL SISTEMA CULTURAL Y SOCIAL DE LAS PYMES DEL GRAN MENDOZA, DURANTE 2020-2021 A TRAVÉS DE ENCUESTAS.....	15
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	15
4.2 METODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	16
4.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	16
4.4 MODALIDAD DE ENCUESTAS.....	17
4.5 INFORMACIÓN RELEVANTE .....	17
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	18
CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL: “TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CULTURAL”.....	26
CONCLUSIONES .....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	33
ANEXO.....	35
ENCUESTA.....	35



## INTRODUCCIÓN

La enfermedad por coronavirus (COVID-19), definida por la Organización Mundial de la Salud, es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2. La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentaron una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperaron sin requerir un tratamiento especial. Las personas mayores y las que padecían enfermedades subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tenían más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. Cualquier persona, de cualquier edad, podía contraer el COVID-19 y enfermar gravemente o morir.

La pandemia de COVID-19, que se inició a fines de 2019, ha generado profundos cambios en la sociedad a nivel global, impactando la vida social, económica y cultural de las personas y organizaciones. Este contexto de incertidumbre ha llevado a una rápida adaptación por parte de las comunidades, con algunos grupos logrando ajustarse mientras que otros enfrentan dificultades para hacerlo. Esta situación ha traído consigo una serie de consecuencias, incluyendo alteraciones en las interacciones sociales, estrés, cambios de hábitos y estrategias organizacionales para enfrentar la crisis económica, así como el desarrollo de habilidades y conciencia sobre temas como el cuidado del medio ambiente y la salud.

En estas circunstancias, las empresas se han visto especialmente afectadas por las medidas adoptadas para contener la pandemia, requiriendo su adaptación e innovación para mantenerse operativas durante el periodo de crisis.

Se han realizado numerosas investigaciones a nivel mundial sobre el impacto de la pandemia en las organizaciones, explorando aspectos como la planificación estratégica y la economía. Asimismo, se han examinado los modelos de cultura organizacional antes y durante la pandemia. Por ejemplo, en el estudio de Ortega García, M. (2021), se concluye que los cambios en la Educación Superior de Ecuador se reflejan principalmente en la flexibilidad que ha demostrado la institución y su capacidad innovadora mediante estrategias de aprendizaje que aseguran la continuidad de la gestión.

Desde diversos enfoques, autores como Briones-Jácome, I. (2020) y Cuervo Carabel T., Meneghel I., Orviz Martínez N., García S. (2020), analizan la contribución de la psicología organizacional frente a la pandemia, evidenciando la falta de preparación de las organizaciones y relaciones laborales para el



aislamiento físico y emocional. Indican que la introducción de nuevas tecnologías en el mundo laboral ha provocado cambios, lo cual requiere revisar y reformular hábitos en materia de seguridad y salud dentro de las empresas, desarrollando estrategias que promuevan la salud integral junto con acciones que apoyen la sostenibilidad empresarial.

En varios países de Latinoamérica y Europa, los autores exploran la temática desde el análisis del efecto en el comportamiento de los consumidores, el impacto emocional en los trabajadores, el aumento de la carga horaria laboral y el rendimiento de los empleados y de la organización en su conjunto. Sin embargo, no existen trabajos como el que se presenta aquí, que describa los cambios culturales dentro de las Pymes de Argentina, que analice el desarrollo de los roles de los trabajadores y el rendimiento de los grupos de trabajo.

Frente a la necesidad de comprender las repercusiones en las organizaciones, surge el interrogante sobre cómo influyó esta situación en el sistema cultural de las mismas, prestando especial atención a las Pymes del Gran Mendoza. En este contexto, la pregunta que orienta nuestra investigación es la siguiente: ¿Qué cambios se observan en las dimensiones culturales de las Pymes del Gran Mendoza, como consecuencia de la pandemia durante los años 2020 y 2021?

A partir de esta pregunta, se derivan las siguientes indagaciones: ¿Cómo ha afectado el aislamiento social obligatorio al desempeño de los miembros dentro de las organizaciones? ¿Qué impacto ha tenido el cambio hacia modalidades de trabajo remoto o teletrabajo en el rendimiento de los equipos de trabajo?

Estos interrogantes delinear los objetivos del presente estudio. El objetivo general es identificar y enumerar los cambios observados en las diversas dimensiones culturales de las Pymes del Gran Mendoza como consecuencia directa de la pandemia durante los años 2020 y 2021.

A su vez, los objetivos específicos son los siguientes: describir las implicaciones del aislamiento social obligatorio en el rol y la dinámica de los integrantes de las organizaciones, detallar los efectos generados por la adopción de modalidades de trabajo remoto en el desempeño de los equipos de trabajo.



## **CAPÍTULO I: SISTEMA CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones son objeto de estudio del Comportamiento Organizacional, entendido como la acción social que surge del proceso de interacción entre tres grandes dimensiones: cultural, social y personalidad de los individuos.

### **1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional ha sido explorada por diversas disciplinas. Desde la antropología social, el término se define como "un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad" (Tylor, 1871). Kaplan y Norton (2004) la describen como "símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo". La sociología, por su parte, la examina a través de la simbología, lenguaje, ideología y creencias, explicando cómo estos elementos contribuyen a la creación de nuevas culturas y organizaciones (Pettigrew, 1979). Según Kaplan y Norton (2004), la cultura organizacional puede llegar a ser más valiosa que los activos tangibles en algunas empresas. Desde la psicología social, Schein (1990) la asocia con el clima organizacional y distingue diversas subculturas dentro de la organización. Evan (1976) la define como "un conjunto de creencias, normas y valores que influyen en la conducta". Deshpandé y Webster (1989) la conceptualizan como "el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles normas de comportamiento dentro de la misma".

A pesar de la falta de una delimitación común del concepto, los elementos que componen la cultura organizacional son consistentes entre los diferentes autores, como los valores, normas, creencias y símbolos compartidos por los individuos en diversos contextos.

A los fines de nuestro estudio, tomamos en consideración la noción que da Pithod (1993): "La cultura es un elemento esencial en el desempeño de una organización ya que da sentido a los roles, legitima las relaciones de poder, confiere prestigio a lo hecho de acuerdo con ella".

Para analizar la cultura de una organización, resulta útil distinguir los elementos culturales presentes en la misma, ya que permiten evaluar la eficiencia y coherencia de la entidad.



## **1.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA**

Los elementos que caracterizan la cultura abarcan dimensiones como la interna, expresiva, simbólica, productiva, histórica y comportamental. Estas dimensiones incluyen principios éticos y filosóficos que dieron origen a la organización, el uso de lenguaje formal e informal, los símbolos que materializan la cultura, los recursos humanos y materiales utilizados para su desarrollo, eventos históricos significativos, así como virtudes y vicios presentes en los grupos y equipos de trabajo.

## **1.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS**

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas, se deben en gran parte a lo que se ha hecho en el pasado por parte de sus fundadores y el grado de éxito que han tenido sus esfuerzos. Esto lleva a definir la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (Robbins, 2009).

Entre sus principales características, se consideran:

- a. Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- c. Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- d. Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- e. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- f. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- g. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.



## **1.4 TIPOS DE CULTURA**

Según Robbins (ed. 10ª, 2013), existen tres tipos de cultura organizacional:

- cultura dominante - subcultura: existe cultura dominante cuando los valores centrales se comparten en la mayoría de los miembros, lo que otorga personalidad distintiva a la organización; la subcultura son las miniculturas en la organización, por lo regular definidas por la separación de departamentos o separación geográfica.
- culturas ricas - pobres: depende de la cantidad de elementos culturales que se desarrollen en la organización.
- cultura fuerte - débil: según el nivel de condicionamiento que genere en los miembros. La cultura fuerte es aquella en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos.

## **1.5 RELACIÓN ENTRE LA CULTURA Y LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**

“La cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas” (Carrillo Punina, A. P., 2016, p. 61). Los miembros de la organización son los que colaboran y adquieren elementos de la cultura organizacional del ente al que pertenecen, lo cual contribuye a la forma en que las personas interactúan entre sí, con clientes y con la empresa en su conjunto.

La cultura influye en el comportamiento, la motivación y el compromiso de los empleados, mientras que los miembros de la organización también pueden moldear y evolucionar esa cultura con el tiempo.

Cabe mencionar que los líderes y directivos tienen un papel clave en la transmisión y mantenimiento de la cultura organizacional, pueden modificarla mediante nuevas estrategias para el trabajo en equipo y así cumplir con sus actividades y objetivos correspondientes, incluso, a pesar de no compartir espacio físico común y encontrarse inmersos dentro del contexto familiar, en caso de desarrollo de trabajo a distancia. Todo esto dependerá del grado de innovación, flexibilidad y orientación a las personas y resultados que tenga la empresa.

La relación entre la cultura y los miembros de la organización es interdependiente, ya que la cultura



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

guía el comportamiento de sus miembros, y estos, a su vez, pueden modificarla para mejorarla.



## **CAPÍTULO II: SISTEMA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1 EL SISTEMA SOCIAL Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA Y LA PERSONALIDAD**

Partiendo del concepto establecido por Pitirim Sorokin (1969) sobre la “trinidad inseparable”, la estructura constitutiva de la interrelación sociocultural nos ofrece tres aspectos inseparables: la “personalidad” como sujeto de la interacción; la “sociedad” como la totalidad de las personalidad en interacción, sus relaciones y procesos socioculturales; y la “cultura” como la totalidad de las significaciones, valores y normas poseídas por las personas en interacción, así como la totalidad de los vehículos que objetivan, socializan y transmiten estas significaciones.

M. Aira (2022) sostiene que la coordinación de valores y creencias que constituyen la cultura organizacional influyen en el comportamiento de los miembros de la estructura de relaciones formales, que buscan sincronizar el desempeño laboral.

### **2.2 SISTEMA SOCIAL Y EL ROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Podemos definir al sistema social como el conjunto de elementos que tienen por objeto ordenar el comportamiento de las personas de una organización. No se trata de un conjunto de personas, sino que, es una construcción teórica, que permite comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones. La totalidad de personalidades en interacción conforman el sistema social.

El rol es el punto de contacto entre el sistema de acción del individuo y el sistema social (Talcott Parsons, 1968); este representa una pluralidad congruente de pautas de conducta que manifiesta el individuo, constituyendo así la unidad más pequeña de análisis del sistema social.

### **2.3 LOS ROLES Y SU IMPLICANCIA EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL, TRABAJO Y SOCIEDAD**

Los roles se diferencian en los grupos sociales, organizándose según el principio general de división de tareas, apuntando en conjunto hacia un fin o bien social común.



Un conjunto de roles forma una institución social y el conjunto de estas forman una estructura social, en las cuales hay división de poderes. La interacción de los miembros de los grupos está influida por el estatus.

M. Aira (2022) plantea a través de su investigación que el comportamiento de los individuos no se muestra de igual manera en los diferentes roles que representan en las distintas organizaciones a las que pertenecen, sino que cada individuo actuará de acuerdo a las responsabilidades, actividades y la jerarquía que lo regulen en las organizaciones en las cuales interactúa.

## **2.4 EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO. DIFERENCIAS Y RELACIONES**

Según Robbins, S.P. (2009) un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales y no formales. Son formales aquellos que definen la estructura de la organización, con trabajos designados, comportamientos estipulados por las metas organizacionales y dirigidas al cumplimiento de estas; mientras que los no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, surgen de formaciones espontáneas.

Por otro lado, un equipo de trabajo, a través del esfuerzo coordinado logra alcanzar una sinergia positiva. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales que se observa en los grupos.

Debido a la diferencia entre ambos conceptos, las organizaciones deben enfocarse en la búsqueda de sinergia positiva para incrementar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Para poder funcionar como equipos eficaces es necesario que los mismos cuenten con recursos adecuados, los líderes transmitan un clima de confianza, evaluación de desempeño y sistema de recompensas que muestren a sus integrantes que realmente contribuyen a las metas propuestas. Esto es posible gracias a que en la formación de los equipos se deben contemplar las experiencias técnicas, capacidades y aptitudes interpersonales, así como el tamaño adecuado para el objetivo planteado, con



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

equipos pequeños para minimizar el grado de pereza social, elevar el compromiso de los miembros y transmitir confianza en su capacidad para manejar conflictos y lograr el propósito establecido.



## **CAPÍTULO III: EFECTO DE LA PANDEMIA EN EL SISTEMA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS CONSECUENCIAS EN EL SISTEMA CULTURAL**

### **3.1 INTERACCIÓN ENTRE SISTEMA SOCIAL Y CULTURAL**

El comportamiento social surge de la interacción entre los sistemas fundamentales propuestos por Pitirim Sorokin, los cuales están fuertemente influenciados por el sistema social y la cultura. La cultura establece límites, valores y transmite la identidad de la organización a la que la persona se une. A través del proceso de socialización, que depende de la personalidad, rol y estatus otorgado, la persona se adapta y alinea con los objetivos organizacionales.

En momentos de crisis o cambios estructurales a nivel social, o incluso cambios internos dentro de la organización, se puede observar si el grupo de trabajo realmente se convierte en un equipo capaz de superar adversidades y reorganizarse para mantener sus actividades habituales.

Según estudios, cuando los líderes de las entidades transmiten confianza, fomentan un clima laboral saludable y promueven valores e ideales de crecimiento individual y organizacional, las personas responden de manera más efectiva. Sin embargo, antes de la pandemia, eran pocas las empresas y organizaciones que realmente priorizaban los recursos humanos sobre la rentabilidad económica o actividades operativas.

### **3.2 NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA SITUACIÓN DE PANDEMIA**

La pandemia de COVID-19 obligó a los gobiernos de todo el mundo a imponer restricciones a la circulación de personas debido a la rapidez y facilidad de contagio, así como a la gravedad de la enfermedad. Esto provocó una parálisis de las actividades a nivel global, que no podía mantenerse por mucho tiempo debido a las necesidades básicas de las personas (relacionadas a la salud, alimentación, vestido, educación, trabajo, etc.).

Como resultado, surgieron nuevas metodologías de trabajo y educación, como el trabajo remoto y la educación a distancia. Además de estar socialmente aisladas para evitar contagios, las personas tuvieron que adaptarse a estas nuevas formas de trabajar y vivir.



Las limitaciones y horarios establecidos en las actividades laborales, escolares y familiares generaron malestar en algunas personas al pasar tanto tiempo en casa y al carecer de contacto social con vecinos, compañeros de trabajo o compañeros de clase. Esto dio lugar a nuevas preocupaciones, como el Síndrome de Burnout, definido como “una respuesta a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son: agotamiento físico y psicológico, actitud fría y despersonalizada en relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas a realizar” (Maslach y Jackson, 1982).

### **3.3 IMPLICANCIAS DE LA “NUEVA NORMALIDAD” EN LOS ROLES Y EQUIPOS DE TRABAJO**

La pandemia provocó un cambio de paradigma en las formas de trabajo, debido al avance tecnológico que permitió el trabajo remoto y el acceso a plataformas de trabajo desde cualquier lugar. Esto creó nuevas oportunidades para las personas de acceder a trabajos a distancia, incluso fuera de su localidad o país, pero también condujo a una mayor rotación laboral debido al cansancio mental causado por el aislamiento, la monotonía y la falta de motivación.

Los roles de liderazgo y la estructura de los equipos de trabajo desempeñan un papel crucial en la capacidad de los miembros para continuar su labor. Algunas empresas proporcionaron recursos como computadoras o reembolsos de gastos de Internet para facilitar la transición al trabajo remoto, mientras que otras que se aferraron a los métodos tradicionales provocaron problemas de salud mental en sus empleados y un aumento en las renunciaciones, perdiendo así capital humano valioso en ocasiones.



## **CAPÍTULO IV: RELEVAMIENTO DEL SISTEMA CULTURAL Y SOCIAL DE LAS PYMES DEL GRAN MENDOZA, DURANTE 2020-2021 A TRAVÉS DE ENCUESTAS.**

Para arribar al tema de investigación, la metodología a utilizar para el desarrollo de conclusiones acerca de cambios experimentados en las organizaciones producto de la pandemia COVID-19, la recolección de información se logró a través de herramientas cuantitativas y cualitativas, a través de encuestas cerradas y abiertas.

Esta metodología, en ciertos puntos, nos permitirá arribar a la percepción de las personas que han trabajado en Pymes mendocinas durante el periodo bajo análisis (2020-2021).

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En nuestro trabajo puede identificarse un tipo de enfoque mixto, ya que la metodología adoptada busca describir las variables de estudio, sus cambios y efectos. Se trata de un estudio exploratorio que surge a partir del estudio y análisis del Comportamiento organizacional, que constituye una materia en lo académico de nuestra casa de estudio como así también estudiado por reconocidos autores como Robbins Stephen, Douglas McGregor, entre otros.

Del Comportamiento Organizacional surgen distintas áreas de interés posibles de investigar, del cual tomamos como tema principal el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, orientado en el sistema cultural y social. Con el fin de concluir en aportes al problema planteado, se busca descubrir nuevas teorías a partir de la formulación de hipótesis cuantitativas y cualitativas.

#### **HIPÓTESIS:**

- Los roles de los niveles gerenciales de las empresas mendocinas fueron claves para el funcionamiento de la organización conforme a los cambios en la filosofía empresarial sobre las nuevas formas de hacer negocios, y respecto a las nuevas formas de toma de decisiones dentro del periodo de aislamiento social obligatorio vivido durante el 2020-2021.
- El aislamiento social del periodo 2020-2021 generó conflictos en los grupos de trabajo de las Pymes mendocinas que reanudaron su actividad en forma remota.



A partir del problema planteado, se selecciona como muestra de investigación a personas que trabajaron en relación de dependencia en Pymes del Gran Mendoza durante los años 2020-2021. Las personas encuestadas, son de distintos géneros con un rango etario entre 20-45 años, centrando el análisis en aquellos que trabajaron de manera remota o presencial durante el periodo 2020-2021.

#### **4.2 METODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El presente estudio recurre a la recolección de datos de fuentes primarias, obtenidos por el propio equipo de investigación, adoptando instrumentos escritos cuantitativos y cualitativos como encuestas y entrevistas.

La recopilación de información se realizó por medios electrónicos, a través de una encuesta realizada con la herramienta de Google conocida como “formularios de Google”, que contenía preguntas estándar y anónimas, estructuradas por “sí o no”, con selección de opciones, y otras abiertas para que las personas puedan manifestar sus observaciones, lo cual favoreció en la obtención de respuestas, dada su estructura y fácil acceso por parte de los usuarios entrevistados.

#### **4.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Para mayor facilidad en la recolección de datos se utilizó una encuesta, debido a que sus resultados se pueden comparar, clasificar fácilmente y además permite obtener información significativa. Su estructura establecida previamente, facilitó al investigador planificar e incorporar los temas importantes, como así también la rápida obtención de resultados.

Las encuestas realizadas incluyen una hoja con 15 preguntas, conformada por 12 preguntas cerradas, donde el individuo debe responder por SÍ-NO, o bien, seleccionar alguna de las opciones disponibles; y 3 preguntas abiertas, las cuales permiten explayarse acerca del tema planteado y de esta forma captar la percepción del encuestado.



#### **4.4 MODALIDAD DE ENCUESTAS**

La forma de transmitir y recibir devoluciones a las encuestas planteadas se realizó mediante canales de comunicación de fácil acceso, vinculado a redes sociales a disposición y asociadas al ambiente universitario, entorno laboral y social del equipo de investigación.

La ventaja de contar con capacidades de adaptación tecnológica permitió difundir y compilar resultados de manera electrónica, a través de planillas de cálculo y en forma remota, sin necesidad de acceder al papel físico, o asistencia presencial en la búsqueda de resultados.

#### **4.5 INFORMACIÓN RELEVANTE**

La muestra encuestada en general pertenece a Pymes de 6 a 200 empleados, vinculadas al servicio y ubicadas en la zona del Gran Mendoza. Además, cuentan con antigüedad mayor o igual a 2 años, generando así la posibilidad de conocer su perspectiva en mayor medida acerca del ambiente organizacional antes y durante la pandemia 2020.

Pudimos observar a priori que el rubro consultado pertenece al área de servicio administrativo, comercial, contable, y similares que se desenvuelven en entornos físicos fijos y de oficina con particularidades laborales distintas a las vivenciadas en labores de tareas del hogar, de cuidado de personas, que estuvieron más expuesto al riesgo de contagio.

Estudios como el de Bofill-Poch, Sílvia; Offenhenden, María; Bodoque, Yolanda. (2021). “Riesgo, trabajo y salud en contexto de pandemia”, mencionan que estos rubros se vieron afectados por “el desempleo o reducción de las horas de trabajo sin tener acceso a protecciones sociales”, generando así mayor incertidumbre en este grupo económico, por las dificultades económicas, de salud, alimentarias, entre otras.



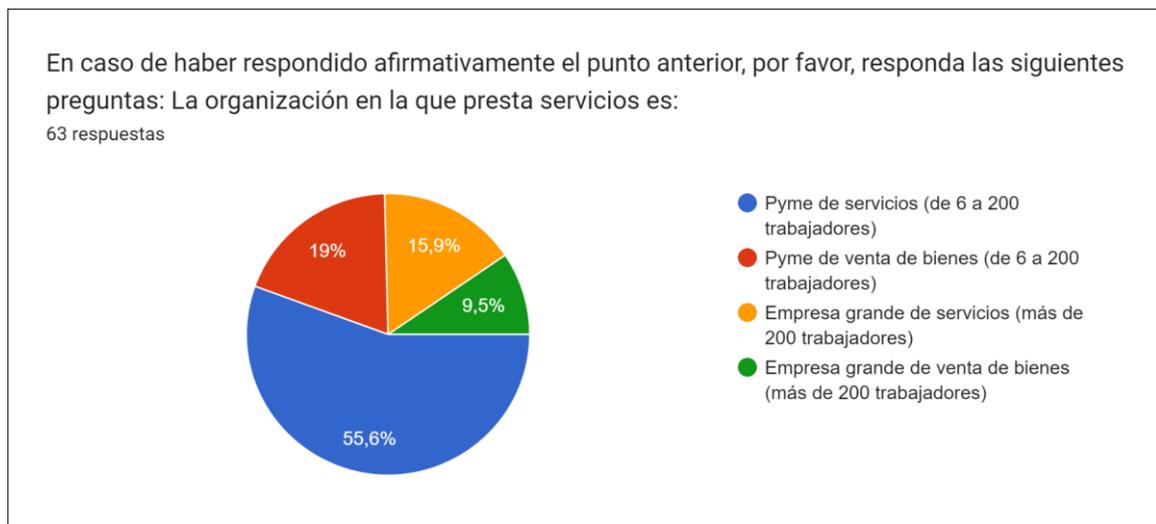
## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según lo propuesto por el equipo de investigación, mediante encuestas digitales de preguntas abiertas y cerradas a empleados de Pymes del Gran Mendoza, se busca conocer y analizar los cambios producidos en los lugares de trabajo en época de pandemia.

A continuación, se muestran resultados del relevamiento desde 4 perspectivas: identificación de la organización, conocer elementos culturales, conocer elementos del sistema social y finalmente, la percepción del individuo.

Comenzando con los resultados, el primer eje refleja a qué tipo de organización pertenece la muestra y en qué zona geográfica de Mendoza se ubica, si era miembro desde el 2018 y modalidad de trabajo adoptada durante la época de pandemia, años 2020-2021.

*Imagen 1:* Tipo de organización a la que pertenece la persona encuestada.



*Fuente:* Elaboración propia.

Del relevamiento surge que más del 50%, resulta personal en Pymes de servicio. Se trata de PYMES, clasificadas según su estructura de personal, que varían entre 6 y 200 empleados, conforme a las bases establecidas por el organismo recaudador AFIP.



Imagen 2: Ubicación geográfica de los puestos de trabajo analizados.



Fuente: Elaboración propia.

El 98% de los encuestados son empleados de Pymes ubicadas en los departamentos del Gran Mendoza, específicamente en Capital, Godoy Cruz, Maipú, Luján de Cuyo y Guaymallén.

Imagen 3: Antigüedad del empleado mayor a 2 años.



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de la muestra, con más de dos años de antigüedad, sugiere que estos empleados están plenamente integrados en la cultura organizacional, con una clara identificación con sus líderes, equipos de trabajo y responsabilidades.



Imagen 4: Modalidad de trabajo durante los años 2020-2021



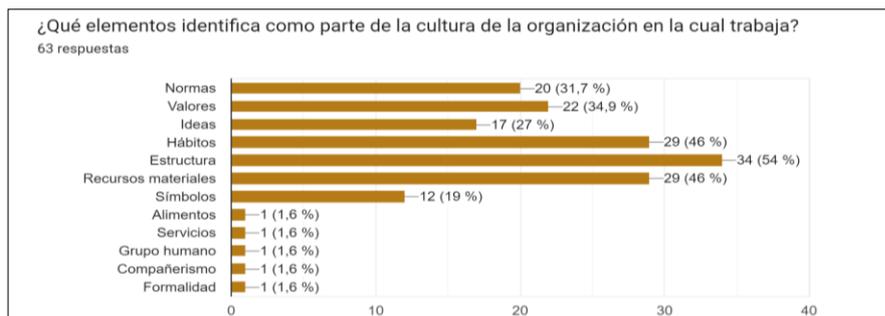
Fuente: Elaboración propia.

Durante 2020-2021, la modalidad de trabajo se distribuyó de la siguiente manera: la mitad de los encuestados trabajó de forma presencial, aproximadamente el 43% de manera remota, y el resto fue suspendido de sus actividades.

Es relevante señalar que, entre las Pymes que mantuvieron su operación, la mitad continuó de forma presencial, mientras que una parte, a pesar de la incertidumbre laboral de la época, adoptó el trabajo remoto, impulsado por la innovación.

Una vez identificadas las organizaciones, se recopila información sobre los elementos del sistema cultural presentes en las empresas antes de la pandemia, con el objetivo de analizar si se produjeron cambios y en qué aspectos específicos se manifestaron.

Imagen 5: Elementos del sistema cultural pre-pandemia.



Fuente: Elaboración propia.

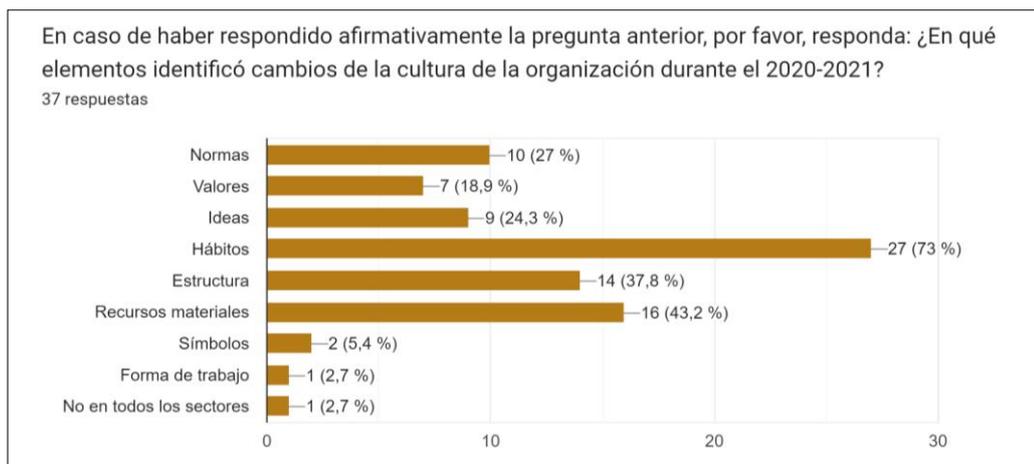
Entre los elementos del sistema cultural de las diversas PYMES del Gran Mendoza, la estructura organizacional es el aspecto más identificado por los empleados. A continuación, se destacan los hábitos y los recursos materiales, seguidos de los valores, las normas, las ideas y los símbolos que representan a estas organizaciones. En menor medida, los empleados reconocen otros elementos de la cultura organizacional, como la formalidad y el compañerismo, entre otros.

*Imagen 6:* Cambios en la cultura organizacional.



*Fuente:* Elaboración propia.

*Imagen 7:* Elementos modificados de la cultura organizacional.



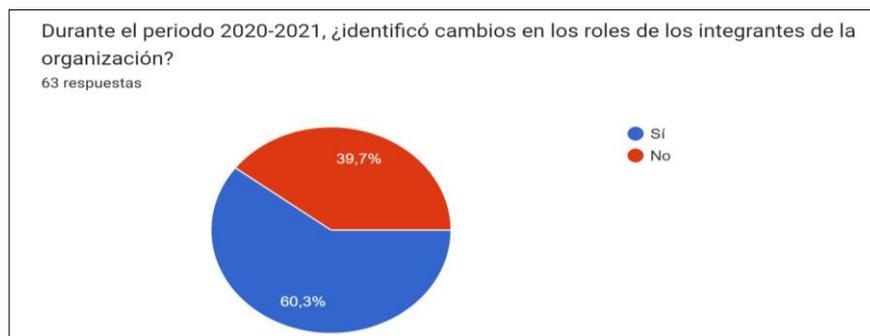
*Fuente:* Elaboración propia.

*Imagen 6 y 7:* Cambios en la estructura del sistema cultural post-pandemia. Elementos modificados: podemos observar que el cambio más significativo en la cultura organizacional estuvo relacionado con los hábitos y los recursos materiales, lo cual resulta coherente con el contexto analizado, marcado por el aislamiento social. Entre los ajustes destacados se encuentran la modificación de los espacios físicos

compartidos y la necesidad de utilizar insumos descartables para cumplir con las condiciones de higiene recomendadas por la OMS. Además, otros elementos que también experimentaron cambios fueron la estructura organizacional, las normas, ideas y valores.

Por otro lado, para poder hacer un análisis integral, con las preguntas planteadas se busca conocer los roles de la organización, sus cambios, consecuencias y el lugar que ocupa en el sistema social dentro de las Pymes del Gran Mendoza.

*Imagen 8: Cambios en los roles organizacionales.*



*Fuente: Elaboración propia.*

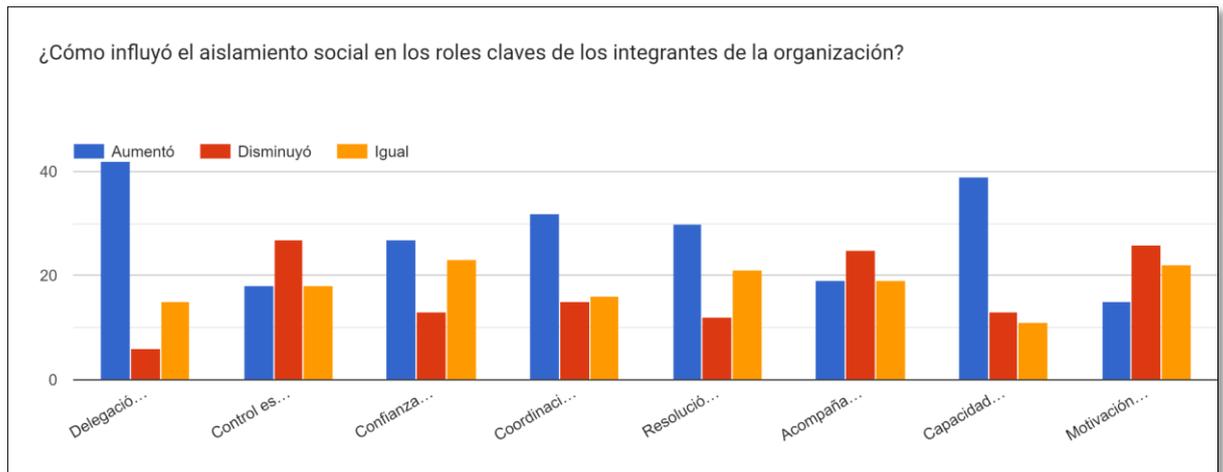
Las encuestas revelan que más del 60% identificaron cambios en los roles, lo cual resulta confiable, ya que, como se mencionó anteriormente, los encuestados tienen una antigüedad de 2 años o más y poseen un conocimiento sólido de la cultura organizacional.

*Imagen 9: Cambios en los roles de la organización. Cuestionario.*

¿Cómo influyó el aislamiento social en los roles claves de los integrantes de la organización?			
	Aumentó	Disminuyó	Igual
Delegación de decisiones/tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control estricto de tiempo de trabajo y horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza respecto de las responsabilidades entre los integrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinación y planificación respecto de las actividades diarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de situación que impidan el desarrollo de las tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompañamiento de líderes o superiores con el resto de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de autogestión y adaptación de los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación y productividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fuente: Elaboración propia.*

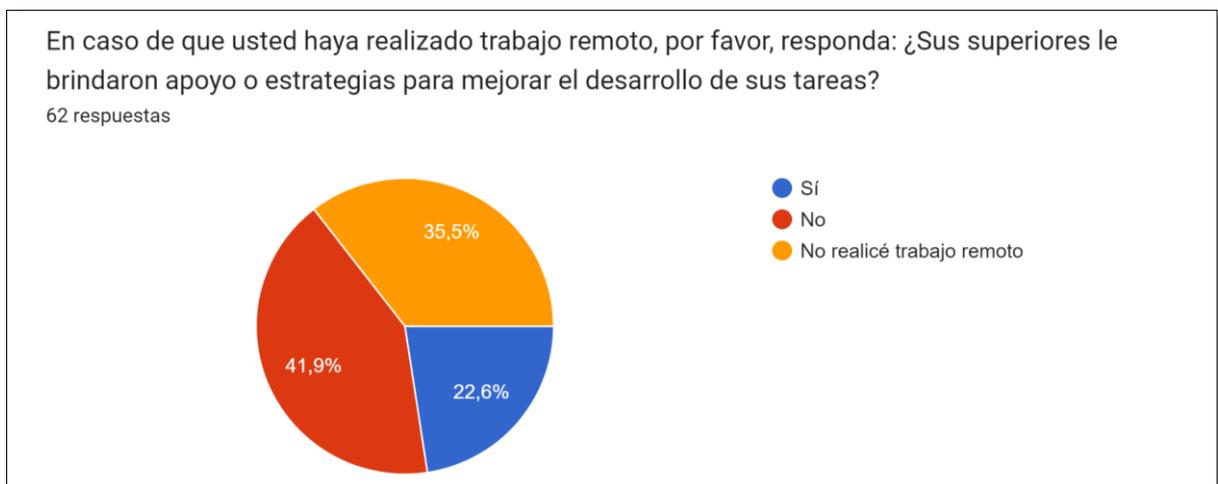
Imagen 10: Cambios en los roles de la organización. Resultados.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 9 y 10: Los resultados obtenidos muestran cambios en los roles, derivados del aislamiento, que han generado efectos positivos en aspectos como la delegación de tareas y una mayor confianza en las responsabilidades de los demás miembros del equipo. Esto ha repercutido favorablemente en la coordinación y planificación de tareas, así como en la resolución de conflictos. En caso de dificultades para el desarrollo de las tareas, se ha observado una notable capacidad de autogestión y adaptación por parte de los miembros.

Imagen 11: Personal que durante la pandemia realizó trabajo remoto.

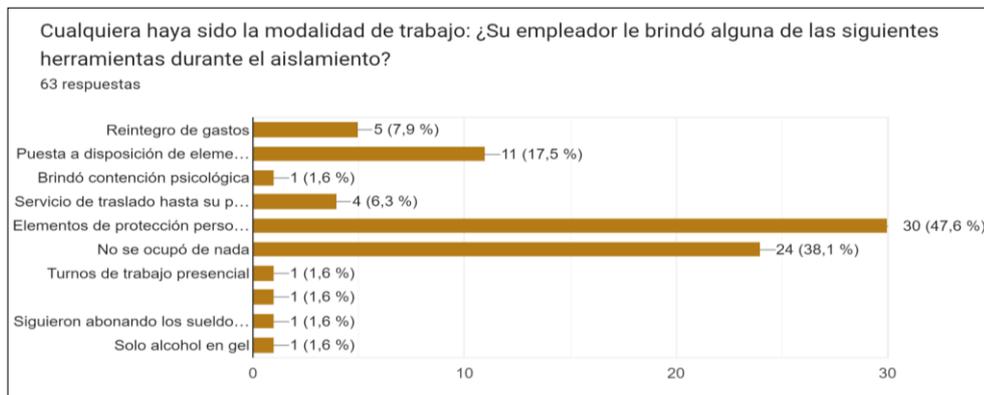


Fuente: Elaboración propia.



La gráfica muestra que casi el 42% de los empleados no recibieron apoyo por parte de sus superiores para el desarrollo de tareas de manera remota. El 35% no trabajó en modalidad home office, mientras que aproximadamente el 23% recibió apoyo de sus superiores para realizar sus tareas de forma remota.

Imagen 12: Herramientas y contención recibida por el personal durante la pandemia.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas de los encuestados muestra que las herramientas proporcionadas en mayor medida por los empleadores fueron los elementos de protección personal, como barbijos, mascarillas y guantes, entre otros. Además, se pusieron a disposición equipos de trabajo, como computadoras, impresoras y celulares. Algunos empleadores también realizaron reintegros de gastos, como el costo de internet para poder trabajar a distancia, u ofrecieron el servicio de traslado a los puestos de trabajo para aquellos que necesitaban movilizarse en transporte público. Sin embargo, un gran porcentaje de los encuestados indicó que no recibieron herramientas por parte de sus empleadores para desarrollar sus actividades laborales.

La recolección de datos también apunta a indagar acerca de la percepción individual de los encuestados acerca de su interacción en el grupo social, atravesado por los cambios culturales ocasionados por el hecho atípico de pandemia.

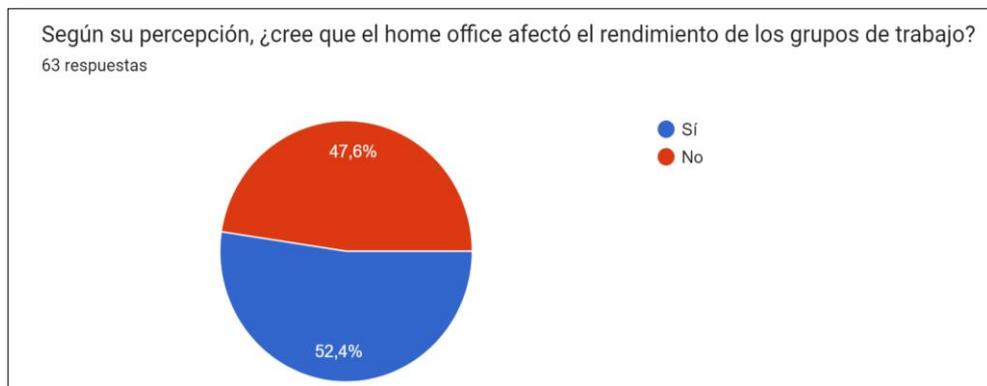


Imagen 13: Efecto del home office en el rendimiento laboral individual.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 14: Efecto del home office en el rendimiento laboral del grupo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 13 y 14: Los resultados obtenidos indican que, consecuencia del home office, el rendimiento del grupo de trabajo se vio afectado en un 52%. Sin embargo, a pesar de esto, el 56% de estas personas no se sintió sobrecargada de tareas por parte de sus compañeros ni experimentó dificultades.

Se destaca que, en la muestra observada, se evidencian cambios significativos en el sistema cultural, particularmente en los hábitos y la estructura organizacional. Las personas que trabajaron de forma remota señalaron una mayor delegación de tareas por parte de los rangos superiores, lo que favoreció el desarrollo de la capacidad de autogestión. Además, el trabajo a distancia no generó una percepción de sobrecarga laboral en relación con los compañeros de equipo. Este fenómeno refleja una adecuada coordinación en el trabajo en equipo, y sugiere que los roles estaban preestablecidos, dado el nivel de antigüedad y conocimiento de la empresa de los empleados.



## **CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL: “TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CULTURAL”.**

En base al estudio realizado, el objetivo de esta propuesta es mejorar la resiliencia, adaptabilidad y competitividad de las Pymes, fortaleciendo su cultura organizacional y aprovechando las oportunidades que ofrece la transformación digital. Se busca preparar a las Pymes para afrontar desafíos del entorno actual y adaptarse de manera eficiente a los cambios continuos.

Estrategias:

1. Transformación Digital: La implementación de herramientas y tecnologías digitales es crucial para mejorar la eficiencia, productividad y comunicación dentro de la organización. Estas herramientas no solo optimizan los procesos internos, sino que también permiten a las Pymes mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado.

Acciones clave:

- Incorporación de plataformas digitales para la gestión de proyectos y comunicación (Ej. Microsoft Teams, Trello).
- Automatización de procesos para reducir tiempos y costos operativos.
- Digitalización de registros y almacenamiento en la nube para mejorar el acceso a la información y la seguridad de los datos.
- Capacitación a los empleados en el uso de nuevas herramientas digitales.

2. Cultura Organizacional: El fortalecimiento de la cultura organizacional es esencial para mantener un ambiente laboral saludable, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se logra a través de la comunicación efectiva, la capacitación constante, y la promoción de la colaboración y la innovación dentro de la organización.

Acciones clave:

- Fomentar un entorno abierto al feedback y la retroalimentación constante.
- Crear espacios para el intercambio de ideas y la innovación entre los empleados.
- Promover valores de trabajo en equipo, respeto mutuo y compromiso con los objetivos de la empresa.



- Establecer programas de reconocimiento y recompensa que valoren el esfuerzo de los empleados.

3. Liderazgo Adaptativo: El liderazgo adaptativo es fundamental para gestionar el cambio en un entorno incierto. Desarrollar habilidades de liderazgo que permitan a los líderes motivar, guiar y gestionar a sus equipos en tiempos de cambio constante es clave para la resiliencia organizacional.

Acciones clave:

- Formación en habilidades de liderazgo adaptativo, gestión del cambio y resolución de conflictos.
- Fomentar la capacidad de toma de decisiones ágiles, basadas en datos y en el análisis de la situación.
- Crear una cultura de liderazgo compartido, donde los líderes sean ejemplos de adaptación y flexibilidad.

4. Trabajo a Distancia: La implementación de políticas para el trabajo a distancia no solo mejora la flexibilidad y la calidad de vida de los empleados, sino que también puede optimizar la productividad. La adopción de esta modalidad de trabajo se ha demostrado efectiva en el contexto actual y debe ser gestionada adecuadamente para garantizar su éxito.

Acciones clave:

- Establecer políticas claras sobre horarios, expectativas y herramientas para el trabajo remoto.
- Brindar soporte técnico y capacitación en el uso de plataformas digitales para trabajar desde casa (por ejemplo, herramientas de videoconferencia, gestión de proyectos en línea).
- Proveer equipos tecnológicos necesarios para los empleados (computadoras, conexiones seguras a la red, software especializado).
- Realizar un seguimiento del bienestar de los empleados, asegurando que mantengan un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Beneficios Esperados:



1. Mejora de la Eficiencia y Productividad: La digitalización de procesos y el fortalecimiento de la cultura organizacional conducirán a una mayor eficiencia operativa. Las Pymes podrán optimizar sus recursos, reducir tiempos de trabajo y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

2. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: El desarrollo de una cultura organizacional sólida ayudará a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación de personal y fomentando un clima laboral positivo.

3. Mejora de la Competitividad: A través de la adopción de tecnologías digitales y el fortalecimiento de la cultura organizacional, las Pymes serán más competitivas en un entorno de mercado globalizado, capaz de adaptarse a cambios rápidamente.

4. Mejora de la Calidad de Vida de los Empleados: El trabajo a distancia no solo mejora la flexibilidad, sino que también permite una mejor conciliación de la vida laboral y personal, lo que contribuye a una mayor satisfacción y bienestar de los empleados.

#### Implementación:

1. Análisis de la Situación Actual: Es fundamental realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa, analizando su nivel de digitalización, la cultura organizacional existente, los procesos operativos y las capacidades de liderazgo dentro de la organización. Este análisis permitirá identificar las áreas que requieren intervención y las oportunidades de mejora.

2. Desarrollo de un Plan de Acción: Con base en los resultados del análisis, se desarrollará un plan de acción detallado que contemple las estrategias y acciones específicas a implementar. Este plan debe incluir plazos, recursos necesarios y responsables para cada acción.

3. Comunicación y Capacitación: La comunicación efectiva es esencial para asegurar que todos los empleados estén alineados con la estrategia de transformación. Se deben realizar campañas de sensibilización sobre la importancia de la transformación digital y cultural, y ofrecer programas de capacitación en nuevas herramientas, habilidades de trabajo en equipo y liderazgo adaptativo.

4. Monitoreo y Evaluación: El éxito de la implementación debe ser monitoreado constantemente para asegurar que las estrategias estén funcionando como se esperaba. Esto incluye la recopilación de



feedback de los empleados, el análisis de indicadores clave de desempeño y la evaluación del impacto de las acciones sobre la productividad, satisfacción y bienestar del equipo.

5. Ajustes según sea necesario: A medida que se implementen las estrategias, es probable que surjan desafíos o áreas de mejora. El plan debe ser flexible, permitiendo realizar ajustes según se requiera para maximizar los resultados de la transformación.

La propuesta de mejora integral "Transformación Digital y Cultural" está diseñada para ayudar a las Pymes a adaptarse con éxito a los cambios del entorno digital y social. Al combinar la digitalización de procesos con el fortalecimiento de la cultura organizacional y el liderazgo adaptativo, las Pymes podrán mejorar su resiliencia, competitividad y el bienestar de sus empleados, asegurando un futuro más sostenible y exitoso.



## CONCLUSIONES

El trabajo remoto, también conocido como home office o teletrabajo, irrumpió en los mercados laborales de todo el mundo como respuesta a las consecuencias de la pandemia de COVID-19. En algunos sectores, esta modalidad permitió la continuidad de las actividades, mientras que, en otros, debido a la necesidad de trabajo presencial, resultó en la pérdida de empleo, caída de ingresos y cierre de empresas.

Según los resultados obtenidos en el área de servicio consultado en el periodo bajo análisis, se evidenció una transformación cultural significativa, orientada a asegurar la continuidad laboral. Para ello, se implementaron ajustes en los hábitos y recursos materiales que garantizaron una estructura de trabajo sostenible. Los roles gerenciales y de liderazgo adoptaron medidas más efectivas, como la delegación de tareas, la confianza en la autogestión de los equipos y la contratación de personas con capacidad de autogestión. Estos cambios fueron esenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, las Pymes enfrentaron el desafío de mejorar los hábitos saludables en sus organizaciones, y para ello, comenzaron a innovar tanto social como tecnológicamente. Un ejemplo de esto fue la adopción de plataformas virtuales de comunicación, como "Teams", que facilitaron el trabajo colaborativo y la comunicación fluida entre los miembros del equipo.

El trabajo remoto trajo consigo tanto efectos positivos como negativos. Algunos empleados experimentaron sobrecarga laboral debido a la mezcla de su entorno personal y profesional. Sin embargo, si se implementaran horarios coordinados y planificados permitiría mejorar esta situación, haciendo del trabajo remoto una modalidad atractiva en el entorno laboral actual.

Después del confinamiento, el trabajo remoto se consolidó como una realidad para muchos trabajadores, tanto en Argentina como en otras partes del mundo. Este cambio generó interrogantes en las empresas sobre si estaban preparadas para mantener esta modalidad de forma permanente. Algunos aspectos comunes a las organizaciones que se pueden destacar:

Productividad y Costos:



Mayor productividad: Las empresas han observado que los trabajadores pueden mantener su compromiso y productividad sin necesidad de estar presentes físicamente en la oficina.

Reducción de costos: Tener a gran parte de la plantilla trabajando desde casa ha permitido una reducción significativa de los gastos asociados al mantenimiento de oficinas, sobre todo en empresas dedicadas a actividades administrativas y de oficina.

Desafíos:

Separación entre vida personal y laboral: Muchos empleados han tenido dificultades para desconectar del trabajo, lo que ha provocado mayor estrés y, en algunos casos, una mayor rotación laboral.

Planificación estructurada: El trabajo remoto no puede ser improvisado; las empresas deben asegurar la conexión a los puestos de trabajo, proporcionar las herramientas necesarias, planificar tareas y establecer objetivos claros. Es fundamental contar con un marco regulador que defina metas, premios y sanciones.

Uso de plataformas comunes: Para evitar la confusión, es esencial que todos los miembros de la organización utilicen las mismas plataformas de trabajo.

### **Perspectivas Futuras del Trabajo Remoto**

Según estudios globales, como el informe de McKinsey, el trabajo remoto ha demostrado ser eficiente y promete transformar la manera en que se atrae talento, sin limitaciones geográficas. Los profesionales técnicos y digitales pueden ser reclutados desde cualquier parte del mundo, lo que amplía las oportunidades para las empresas.

En resumen, el trabajo remoto se ha consolidado como una opción viable y eficiente, con un futuro prometedor. Las organizaciones que deseen adoptar esta modalidad deben implementarla de forma planificada para reducir costos, acceder a una fuerza laboral diversificada y aprovechar las plataformas de reclutamiento, como LinkedIn, que facilitan la contratación de personal remoto de manera confiable.

Gracias a los avances tecnológicos y su acceso generalizado, el trabajo remoto ha sido posible. Sin la crisis derivada de la pandemia de COVID-19, no se habría generado esta transformación en el mundo laboral, ni habríamos podido analizar sus ventajas.



La pandemia también transformó profundamente la cultura organizacional, que está compuesta por valores, normas, creencias y comportamientos compartidos. Entre los principales cambios que se han observado se encuentran:

**Flexibilidad y resiliencia:** Las organizaciones se han vuelto más flexibles y adaptables, con mayor disposición para innovar y afrontar cambios.

**Énfasis en la salud y el bienestar:** Las empresas han valorado el equilibrio entre la vida personal y laboral, implementando políticas centradas en la salud mental y el bienestar de sus empleados.

**Digitalización de la cultura organizacional:** Las herramientas digitales han transformado la comunicación y colaboración, redefiniendo las formas de interacción y la transmisión de valores corporativos.

**Cambio en la percepción del trabajo:** El rendimiento ya no se mide solo por el tiempo en la oficina, sino por los resultados obtenidos, lo que ha impulsado el modelo de trabajo híbrido.

En definitiva, la pandemia obligó a las organizaciones a reinventar su cultura y estructura, impulsando la digitalización, la flexibilidad y el bienestar de los empleados, en la medida que el rubro económico lo requiera. No obstante, también surgieron desafíos, como la desconexión social y el estrés laboral. A futuro, las organizaciones deberán equilibrar la eficiencia operativa con el bienestar humano, para crear entornos de trabajo más sostenibles y resilientes, capaces de innovar y adaptarse a cualquier circunstancia.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bofill-Poch, S.; Offenhenden, M.; Bodoque, Y. (2021). Riesgo, trabajo y salud en contexto de pandemia. Ponencia Mendoza.
- Briones-Jácome, I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio De Las Ciencias*, 6(3), 26–34. Recuperado a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
- Carabel, T. C., Meneghel, I., Martínez, N. O., & García, S. A. (2020). Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva. *Aloma: Revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 38(1), 21-30.
- Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>.
- Vissicchio F. y Diez M. (2018). Condiciones y medio ambiente de trabajo y burnout: la salud de los trabajadores del primer nivel de atención en salud que se desempeñan en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado a partir de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.\\_informe\\_final\\_-\\_florenxia\\_vissicchio\\_manuelita\\_diez.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1._informe_final_-_florenxia_vissicchio_manuelita_diez.pdf)
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1997). *Inventario de Burnout de Maslach: Síndrome del Quemado por Estrés laboral Asistencial*. Madrid: Paidós.
- Organización Mundial de la Salud. Coronavirus. <https://www.who.int/es>
- PARSONS, Talcott (1999): *El sistema social*, Ciencias Sociales, Editorial Alianza.
- Pithod, A. (1993): *Comportamiento organizacional. Psicología de las organizaciones*, Editorial Docencia.
- Robbins, S. P, (2004), *Comportamiento organizacional* (10º edición). Editorial Pearson Educación.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

- Robbins, S. P, (2009), Comportamiento organizacional (13° edición). Editorial Pearson

Educación.

- Sorokin, P. (1969): Sociedad, cultura y personalidad. Editorial Aguilar.



## ANEXO

### ENCUESTA

# Impacto en el sistema cultural y social por las medidas preventivas adoptadas durante el año 2020-2021 a causa del COVID-19 en las pymes de Mendoza

Somos estudiantes de la FCE-UNCUYO y estamos realizando nuestro trabajo de investigación final. Esta encuesta es para la comunidad del gran Mendoza que se encuentra trabajando en Pymes de la región.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. ¿Qué edad tenía en el 2021? \*

\_\_\_\_\_

2. ¿Usted ha trabajado en la misma organización desde el año 2018 hasta la actualidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

3. En caso de haber respondido afirmativamente el punto anterior, por favor, responda \* las siguientes preguntas:

La organización en la que presta servicios es:

*Marca solo un óvalo.*

Pyme de servicios (de 6 a 200 trabajadores)

Pyme de venta de bienes (de 6 a 200 trabajadores)

Empresa grande de servicios (más de 200 trabajadores)

Empresa grande de venta de bienes (más de 200 trabajadores)



4. La organización en la que trabaja, ¿en qué departamento se encuentra ubicado? \*

\_\_\_\_\_

5. Durante los años 2020-2021, ¿Qué modalidad de trabajo tuvo?: \*

*Marca solo un óvalo.*

- Presencial  
 Remoto  
 Suspendieron las actividades

6. ¿Qué elementos identifica como parte de la cultura de la organización en la cual trabaja? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Normas  
 Valores  
 Ideas  
 Hábitos  
 Estructura  
 Recursos materiales  
 Símbolos  
 Otro: \_\_\_\_\_

7. Durante los años 2020-2021, ¿observó cambios en algunos de los elementos de la cultura de la organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, con impacto positivo en la organización  
 Sí, con impacto negativo en la organización  
 No identificó cambios



8. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, por favor, responde:  
¿En qué elementos identificó cambios de la cultura de la organización durante el 2020-2021?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Normas
- Valores
- Ideas
- Hábitos
- Estructura
- Recursos materiales
- Símbolos
- Otro: \_\_\_\_\_

9. Durante el periodo 2020-2021, ¿identificó cambios en los roles de los integrantes de la organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No



10. ¿Cómo influyó el aislamiento social en los roles claves de los integrantes de la organización? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

	Aumentó	Disminuyó	Igual
<b>Delegación de decisiones/tareas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Control estricto de tiempo de trabajo y horarios</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Confianza respecto de las responsabilidades entre los integrantes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordinación y planificación respecto de las actividades diarias</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Resolución de situación que impidan el desarrollo de las tareas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Acompañamiento de líderes o superiores con el resto de trabajadores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidad de autogestión y adaptación de los miembros</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Motivación y productividad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



11. En caso de que usted haya realizado trabajo remoto, por favor, responda:  
¿Sus superiores le brindaron apoyo o estrategias para mejorar el desarrollo de sus tareas?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No realicé trabajo remoto

12. Cualquiera haya sido la modalidad de trabajo: ¿Su empleador le brindó alguna de las siguientes herramientas durante el aislamiento? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Reintegro de gastos
- Puesta a disposición de elementos necesarios como computadora, impresora, cámara, etc.
- Brindó contención psicológica
- Servicio de traslado hasta su puesto de trabajo
- Elementos de protección personal, como: barbijo, máscaras, alcohol en gel, etc.
- No se ocupó de nada
- Otro: \_\_\_\_\_

13. En caso de que usted haya realizado trabajo remoto, por favor, responda:  
Dentro de su grupo de trabajo, ¿se sintió sobrecargado en tareas en comparación con sus compañeros?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No



14. Según su percepción, ¿cree que el home office afectó el rendimiento de los grupos de trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

15. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, por favor, responda:  
¿Cómo siente que afectó en el rendimiento de los grupo de trabajo? (Por ejemplo, fue positivo, se encontraban organizados y motivados, no dio buenos resultados por falta de organización y/o recursos para ejecutar las tareas, etc.)

---

---

---

---

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios



**DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de Febrero de 2025.

Gisella Mion

.....  
Firma y aclaración

.....27234.....  
Número de registro

.....36.277.232.....  
DNI

Karen Coro Valencia

.....  
Firma y aclaración

.....28118.....  
Número de registro

.....38.336.332.....  
DNI