

Anexo A. Aspectos del guion de la entrevista

Aspectos considerados en la elaboración de la entrevista

Dificultades que la actual estructura de la organización ARO impide cumplir la estrategia de la compañía

Beneficios que tiene la actual estructura de la organización ARO

Existencia de relación directa entre la estructura actual de ARO y la estrategia

Cumplimiento de la rentabilidad de la UT asignada con la estructura actual de la organización

Facilidad de los canales de comunicación con la estructura actual de la organización ARO

Ajuste del proceso de Desarrollo Humano a partir de los cambios de estrategia que se vienen dando.

Elaboración propia

Anexo B. Cuestionario de encuestas

Preguntas Abiertas:

- 1) ¿Dentro de la organización usted puede trabajar de manera flexible en otros proyectos?
- 2) ¿Considera que puede incrementar la rentabilidad de la compañía al contar con un líder de proyecto?
- 3) ¿ARO ofrece sus servicios mediante un portafolio integral?
- 4) ¿El portafolio integral garantiza el cumplimiento de la promesa de los servicios?
- 5) ¿Contar con un presupuesto por sector puede incrementar la competitividad de la organización?
- 6) ¿Contar con colaboradores que brinden soporte a cada sector puede mejorar la productividad en la organización?
- 7) ¿Considera que la compañía debe contar con equipos especializados en cada sector?
- 8) ¿La compañía se encuentra en disposición para un proceso de cambio organizacional?
- 9) ¿Dentro de la organización se promueve la comunicación fluida y oportuna?
- 10) ¿Dentro de la organización existe la oportunidad de desarrollar roles de forma transversal?
- 11) ¿Dentro de la organización existe la oportunidad de desarrollar roles de forma vertical?
- 12) ¿Los mensajes transmitidos en las campañas de gestión de cambio que ha realizado la organización han sido claros y oportunos?
- 13) ¿Se siente identificado dentro de la organización en el proceso de cambio?
- 14) ¿Las condiciones de su rol actual están alineadas con los planes estratégicos de la organización?
- 15) ¿Los indicadores de desempeño actuales permiten evaluar adecuadamente sus resultados en la organización?
- 16) ¿Siente que la cultura organizacional de la compañía propicia espacios para la solución de los conflictos de manera imparcial y sin presiones indebidas?
- 17) ¿La compañía promueve el dialogo para la negociación de conflictos?
- 18) ¿Cree que es importante trabajar en las áreas por proyectos?
- 19) ¿Los líderes contribuyen a aumentar la inclusión y el compromiso de los integrantes de los equipos?
- 20) ¿Un equipo multidisciplinario incrementaría la competitividad de la organización?
- 21) ¿Considera que las áreas de soporte deben participar activamente y de forma conjunta con el líder del proyecto?
- 22) ¿La organización ARO debe desarrollar productos y servicios diferenciadores?
- 23) ¿En su rol de líder visualiza a su equipo de trabajo abierto al cambio?

Preguntas cerradas:

- 24) ¿Cómo considera se debe realizar la intervención para lograr el cambio organizacional en función del plan estratégico de la compañía?
- 25) ¿Cuáles estrategias propondría para lograr el cambio organizacional esperado?

Anexo C. Hipótesis de estudio de correlaciones entre variables

<i>Hipótesis</i>	<i>H0</i>	<i>H1</i>
Hip – 1	Las condiciones actuales de la organización permiten trabajar de forma flexible y adaptarse al entorno	Las condiciones actuales de la organización no permiten trabajar de forma flexible y adaptarse al entorno
Hip – 2	La organización requiere desarrollar productos y servicios diferenciadores	La organización no requiere desarrollar productos y servicios diferenciadores
Hip – 3	Los KPI permiten evaluar las condiciones de su rol	Los KPI no permiten evaluar las condiciones de su rol
Hip – 4	La compañía no debe contar con equipos especializados y multidisciplinarios por cada sector	La compañía debe contar con equipos especializados y multidisciplinarios por cada sector
Hip – 5	En la organización se ha logrado ejecutar tareas por equipos multidisciplinarios	En la organización no se ha logrado ejecutar tareas por equipos multidisciplinarios
Hip – 6	La organización cuenta con un portafolio integral con productos y servicios innovadores	La organización no cuenta con un portafolio integral con productos y servicios innovadores
Hip – 7	El portafolio actual de servicios está alineado con la estrategia organizacional al 2025	El portafolio actual de servicios no está alineado con la estrategia organizacional al 2025
Hip – 8	El esquema de la compañía no permite ejercer funciones o apoyar proyectos	El esquema de la compañía permite ejercer funciones o apoyar proyectos
Hip – 9	Su rol no está alineado con la estrategia organizacional al 2025	Su rol está alineado con la estrategia organizacional al 2025
Hip – 10	Usted cuenta con roles de liderazgo en equipos multidisciplinarios y por proyectos	Usted no cuenta con roles de liderazgo en equipos multidisciplinarios y por proyectos
Hip – 11	Su equipo de trabajo participa en proyectos multidisciplinarios	Su equipo de trabajo no participa en proyectos multidisciplinarios
Hip – 12	La comunicación entre los líderes y su equipo de trabajo es adecuada	La comunicación entre los líderes y su equipo de trabajo no es adecuada
Hip – 13	Los procesos de gestión del cambio han sido recibidos de forma efectiva	Los procesos de gestión del cambio no han sido recibidos de forma efectiva
Hip – 14	La comunicación en la organización es propicia para la gestión de conflictos	La comunicación en la organización no es propicia para la gestión de conflictos
Hip – 15	La metodología de gestión de conflictos en la organización es adecuada	La metodología de gestión de conflictos en la organización no es adecuada
Hip – 16	Trabajar por proyectos no está alineado con el proceso del cambio	Trabajar por proyectos está alineado con el proceso del cambio

Elaboración propia

Anexo D. Resultados prueba chi cuadrado y valoración en función de la estrategia a 2025

Hipótesis	Variable 1	Variable 2	Chi cuadrado	Estrategia 2025	Plan estratégico
Hip – 1	1	8	14,6%	Competitividad	8. Modelo de cambio en la cultura y portafolio inteligente
Hip – 2	22	-	-	Competitividad	8. Modelo de cambio en la cultura y portafolio inteligente
Hip – 3	14	15	4,2%	Competitividad	9. Sectorización
Hip – 4	6	7	1,3%	Competitividad	9. Sectorización
Hip – 5	1	14	7,4%	Competitividad	9. Sectorización
Hip – 6	3	15	16,7%	Competitividad	11. Mercado diferenciado
Hip – 7	3	4	9,9%	Competitividad	11. Mercado diferenciado
Hip – 8	1	10	1,1%	Gestión integral del talento humano	13. Desarrollo del Recurso Humano
Hip – 9	13	14	2,4%	Gestión integral del talento humano	13. Desarrollo del Recurso Humano
Hip – 10	2	11	74,4%	Gestión integral del talento humano	13. Desarrollo del Recurso Humano
Hip – 11	21	23	54,4%	Gestión integral del talento humano	13. Desarrollo del Recurso Humano
Hip – 12	9	19	29,0%	Gestión integral del talento humano	14. Integración de profesionales
Hip – 13	9	12	1,0%	Gestión integral del talento humano	15. Búsqueda de resultados y satisfacción de las partes interesadas
Hip – 14	9	16	5,0%	Gestión integral del talento humano	15. Búsqueda de resultados y satisfacción de las partes interesadas
Hip – 15	16	17	0,4%	Gestión integral del talento humano	15. Búsqueda de resultados y satisfacción de las partes interesadas
Hip – 16	13	18	71,9%	Gestión integral del talento humano	15. Búsqueda de resultados y satisfacción de las partes interesadas

Elaboración propia

Anexo E Resumen de los resultados de las encuestas

Hipótesis	Estrategia 2025	Plan estratégico	Análisis de Resultados	Variable	Incidencia en la variable
Hip 1 2	Competitividad	8. Modelo de cambio en la cultura y portafolio inteligente	El modelo estructural de la organización impide que las áreas de trabajo puedan trabajar de forma flexible y dinámica.	Estructura / estrategia	Deficiencia en estructura actual.
Hip 3 4 5	Competitividad	9. Sectorización	De acuerdo con los resultados los KPI son los adecuados. Se debe ajustar la estructura para trabajar por equipos multidisciplinarios y con líderes multidisciplinarios.	Estructura / estrategia	Deficiencia en estructura actual.
Hip 6 Hip 7	Competitividad.	11. Mercado diferenciado.	No se cuenta con un portafolio integral diferenciador y acorde a la estrategia.	Estructura / estrategia.	Deficiencia en la estrategia.
Hip 8 9 10 11	Gestión integral del talento humano.	13. Desarrollo del Recurso Humano.	De acuerdo con los resultados la estructura de la compañía no permite abordar proyectos y participar de forma transversal en estos.	Estructura / estrategia.	Deficiencia en estructura actual
Hip 12	Gestión integral del talento humano.	14. Integración de profesionales.	Se reporta comunicación efectiva en el equipo para la resolución de conflictos.	Apertura al cambio.	Agilidad en los procesos de gestión del cambio.
Hip 13 14 15 16	Gestión integral del talento humano.	15. Búsqueda de resultados y satisfacción de las partes interesadas.	Se reporta comunicación efectiva de los procesos. El manejo de conflictos es el adecuado. Se reconoce la necesidad de trabajar por proyectos.	Apertura al cambio.	La organización está lista para ajustar su modelo y roles orientados al logro.

Elaboración propia