UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN EQUIPOS HÍBRIDOS PARA UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia

KIMBERLY JUNE GRAY CAYASSO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

Carta Revisión Filológica

Heredia, Costa Rica, 30 de junio de 2022

Señores
Universidad de Costa Rica
Programa Estudios de Posgrado
Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia
Presente

Estimados señores:

Luego de un respetuoso saludo, hago de su conocimiento que he recibido de la estudiante Kimberly June Gray Cayasso, el documento que lleva por nombre: *Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología*, para su respectiva revisión filológica.

Añado que he procedido a revisar los aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje encontrados en el texto.

Por lo tanto, una vez incorporadas las correcciones recomendadas por parte de la interesada, expido esta carta de aprobación filológica, pues el documento, desde ese punto de vista, se encuentra listo para lo correspondiente.

Se despide, atentamente,

ANA GABRIELA PACHECO PADILLA (FIRMA)

Firmado digitalmente por ANA GABRIELA PACHECO PADILLA (FIRMA)
Fecha: 2022.07.26 14:22:52 -06'00'

Filóloga
Lcda. Ana Gabriela Pacheco Padilla
Código profesional Colypro: 82630
Carné Acfil n.° 128

Dedicatoria y agradecimientos

A mi Dios, quien constantemente me demuestra que está presente en todo lo que hago y continúa bendiciéndome, más allá de toda medida. Me gustaría expresar mi gratitud a mis padres, por sus innumerables sacrificios y por ser mis modelos por seguir en cada aspecto de mi vida, así como a todas las personas que me han apoyado de alguna manera para culminar esta etapa.

Y a vos, que aún no estás aquí; eres mi motor.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

MARTA MOLINA LOBO (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-01-0631-0161.
Fecha declarada: 26/07/2022 05:00:44 PM
Esta representación visual no es fuente de confianza. Valide siempre la firma.

M.B.A. Marta Molina Lobo
Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado

OSCAR NEY AGUILAR ROJAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por OSCAR NEY AGUILAR ROJAS (FIRMA)
Fecha: 2022.07.26 21:23:40 -06'00'

Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas
Profesor Guía

JOSE ALBERTO CARPIO SOLANO (FIRMA)
Firmado digitalmente por JOSE ALBERTO CARPIO SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2022.07.26 19:24:38 -06'00'

M.B.A. José Alberto Carpio Solano
Lector

CLAUDIA GISELA MARROQUIN TORNOE (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-08-0091-0351.
Fecha declarada: 26/07/2022 03:53:33 PM
Contacto: 83487027

M.Sc. Claudia Marroquín Tornoe
Lectora

RIDIGUER ARTAVIA BARBOZA (FIRMA)
Firmado digitalmente por RIDIGUER ARTAVIA BARBOZA (FIRMA)
Fecha: 2022.07.28 14:14:44 -06'00'

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

KIMBERLY JUNE GRAY CAYASSO (FIRMA)
Digitally signed by KIMBERLY JUNE GRAY CAYASSO (FIRMA)
Date: 2022.07.26 14:39:03 -06'00'

Kimberly Gray Cayasso
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

Carta Revisión Filológica ii

Dedicatoria y Agradecimientos iii

Hoja de Aprobación iv

Tabla de Contenidos v

Resumen ix

Índice de tablas xi

Índice de figuras xii

Índice de anexos xiv

Antecedentes 1

Justificación 3

Área de estudio 4

Identificación de la situación 5

Objetivos 6

Objetivo general. 6

Objetivos específicos. 6

Alcances y limitaciones 7

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 9

1.1 Modelo de trabajo híbrido 10

1.1.1 Definición del modelo híbrido. 10

1.1.2 Estilos de trabajo híbrido presentes en la empresa en estudio. 11

1.1.3 Beneficios y desventajas del modelo. 14

1.2 Aspecto tecnológico 20

1.2.1 Espacio de trabajo digital. *20*

1.2.2 Equipo físico de trabajo. 21

1.2.3 Acceso a las redes. 22

1.2.4 Herramientas de gestión, colaboración y comunicación. 23

1.2.5 Seguridad de la información. 23

1.3 Liderazgo en la gestión de un modelo híbrido 24

1.3.1 Definición de liderazgo. 25

1.3.2 El líder de equipos híbridos. 26

1.3.3 Desafíos del liderazgo de equipos híbridos. 27

1.3.4 Teorías del liderazgo. 31

1.4 Compromiso 35

1.4.1 Definición de compromiso. 35

1.4.2 Impulsores del compromiso de acuerdo con la empresa en estudio. 36

1.5 Manejo del cambio en las empresas. 58

1.5.1 Modelo Prosci ADKAR® para la gestión de cambio. 60

1.5.2 Aplicación del modelo ADKAR. 64

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL 65

2.1 Análisis de la industria en la que se desarrolla la empresa en estudio 66

2.2 Antecedentes de la empresa 71

2.2.1 Reseña histórica. 71

2.2.2 Divisiones. 72

2.2.3 Estructura organizativa corporativa. 72

2.2.4 Transformación de la empresa. 73

2.2.5 Misión y visión. 74

2.2.6 Objetivos corporativos. 74

2.2.7 Cultura y valores corporativos. 74
2.3 Presencia en Costa Rica 75
2.3.1 Estructura organizativa en Costa Rica. 76
2.4 Transición hacia un modelo híbrido 77
2.4.1 Definición del modelo híbrido de la empresa en estudio. 78
2.4.3 Políticas internas del trabajo híbrido. 79
2.4.4 Política de horario de trabajo flexible. 83
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN 85
3.1 Marco metodológico de la investigación 86
3.1.1 Generalidades. 86
3.1.2 Enfoque. 86
3.1.3 Tipo de investigación. 86
3.1.4 Diseño metodológico. 87
3.1.5 Población y muestra. 88
3.1.6 Fuentes y técnicas de recolección de datos. 89
3.1.7 Instrumentos de recolección de datos. 91
3.1.8 Variables de estudio. 92
3.1.9 Procesamiento de la información obtenida. 95
3.2 Diagnóstico de la situación actual 97
3.3 Análisis de la situación actual 99
3.3.1 Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa en estudio. 100

3.3.2 Resultados de la entrevista a jefaturas de la empresa en estudio. 116
CAPÍTULO IV: PROPUESTA 128
4.1 Propuesta de implementación de un plan de capacitación para líderes de equipos híbridos 129
4.1.1 Justificación. 129
4.1.2 Objetivos de la propuesta. 131
4.1.3 Resumen descriptivo de la propuesta. 132
4.1.4 Temario e itinerario del programa de capacitación. 133
4.1.5 Calendario de actividades. 144
4.1.6 Factibilidad de la propuesta. 145
4.1.7 Análisis de costos. 146
4.1.8 Evaluación. 148
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 151
5.1 Conclusiones 152
5.2 Recomendaciones 154
BIBLIOGRAFÍA 157
ANEXOS 170

Resumen

Junto a la crisis sanitaria de la COVID-19 emergen nuevos modelos de trabajo y uno de los más populares es el híbrido; caracterizado por una mayor conectividad, movilidad y flexibilidad.

El trabajo a continuación se realiza dentro de una empresa tecnológica norteamericana ubicada en territorio costarricense que tiene presencia en más de 170 países, misma que adopta el modelo híbrido como la manera oficial de trabajo de la organización.

El documento presenta los resultados del Trabajo Final de Investigación Aplicada para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, el cual tiene como objetivo proponer una estrategia que apoye el fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos de manera que les permita superar los desafíos del modelo, mediante la identificación de los factores críticos para mantener o mejorar los niveles de compromiso de los trabajadores existentes, previo a su adopción. La elección del tema obedece a la novedad del modelo y a la limitada información existente sobre el liderazgo y la gestión de equipos híbridos.

La investigación incluye una descripción general de la empresa y una contextualización de la industria en la que se desarrolla. Asimismo, se presenta una visión general de los modelos de trabajo existentes dentro de la organización de previo y posterior al inicio de la crisis, así como una introducción a los conceptos básicos asociados al modelo de trabajo híbrido, el liderazgo, el compromiso y la gestión del cambio organizacional.

Se realizó una investigación de campo para conocer la situación actual de la empresa y, con base en sus resultados, se elaboró una propuesta de implementación de un plan de capacitación para líderes de equipos híbridos, de manera que puedan contar con las herramientas para navegar la nueva realidad y acompañar a su personal en el proceso de adopción del nuevo modelo.

Además, la propuesta se complementa con un conjunto de conclusiones y recomendaciones que se espera sean una herramienta valiosa para la empresa. Del mismo

modo, se espera que la investigación y sus resultados sirvan como base para futuras investigaciones relacionadas con el modelo de trabajo híbrido.

Índice de tablas

Tabla 1: Estilos de Liderazgo 33
Tabla 2: Envíos mundiales de computadoras de escritorio, portátiles y estaciones de trabajo (cuota de mercado y crecimiento anual). Pulso del Mercado de PC por Canalys: Todo el año 2021 69
Tabla 3: Cuadro Comparativo Políticas Modelos de Trabajo No Tradicionales 81
Tabla 4: Variables de Estudio 94
Tabla 5: Plan de capacitación para Líderes de Equipos Híbridos 133
Tabla 6: Temario Módulo 1 del Programa de Capacitación 134
Tabla 7: Temario Módulo 2 del Programa de Capacitación 136
Tabla 8: Temario Módulo 3 del Programa de Capacitación 139
Tabla 9: Itinerario del Programa por Semana 142
Tabla 10: Calendario de Actividades 144
Tabla 11: Proyecciones Económicas de la Propuesta 148

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de trabajo híbrido y sus estilos.....14
Figura 2. Plan de compromiso del trabajador.....38
Figura 3. Curva del cambio de Fisher.....59
Figura 4. Fases del Modelo de cambio ADKAR.....60
Figura 5. Envíos globales de computadoras (escritorio y portátiles), 2011 al 2021.....68
Figura 6. Cuota de impresión por proveedor en todo el mundo de 2015 a 2021.....71
Figura 7. Organigrama equipo ejecutivo corporativo.....73
Figura 8. Organigrama consejo de sitio, Costa Rica 77
Figura 9. Diseños no experimentales.....87
Figura 10. Definición de la muestra 89
Figura 11. Proceso para efectuar el análisis de datos cuantitativos.....96
Figura 12. ¿Ha recibido orientación de su jefe directo sobre lo que es el nuevo modelo de trabajo híbrido y los efectos sobre su puesto actual?.....100
Figura 13. ¿Considera que los planes y políticas existentes para la implementación del modelo híbrido son pertinentes?.....101
Figura 14. ¿Si su organización no ofreciera la opción de trabajar en forma remota, consideraría la opción de buscar una nueva oportunidad laboral? 102
Figura 15. ¿Con qué frecuencia influye positivamente el liderazgo que ejerce mi jefatura? 103
Figura 16. ¿Con qué frecuencia su jefatura se comunica asertivamente? 104
Figura 17. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse y colaborar efectivamente en un modelo de trabajo híbrido?.....105
Figura 18. ¿El líder de su equipo le apoya en el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para efectuar sus labores?.....106
Figura 19. ¿Su líder de equipo se preocupa por trabajar con usted en el desarrollo de un plan de carrera y le ayuda a alcanzarlo? 107
Figura 20: ¿Me siento empoderado por mi jefatura para tomar decisiones atinentes a mis funciones? 108
Figura 21. ¿Considera eficientes las herramientas de reconocimiento utilizadas por su jefatura? 109

Figura 22. ¿Considera que todos los miembros del equipo tienen las mismas oportunidades de participar en las reuniones y en la toma de decisiones independientemente de la ubicación, el idioma o la tecnología utilizada? 110
Figura 23. ¿Considera que los colaboradores que trabajan de forma remota podrían estar en desventaja con respecto a promociones, capacitaciones, y oportunidades de carrera en comparación con otros colaboradores que sí van a la oficina? 111
Figura 24. ¿Promueve la jefatura un entorno de trabajo colaborativo donde las personas trabajan bien en equipos? 112
Figura 25. ¿Considera usted que su nivel de compromiso con la organización se vería influenciado por la ubicación física donde realiza sus labores? 113
Figura 26. ¿Me siento comprometido actualmente con la organización? 114
Figura 27. ¿Me siento confiado sobre el futuro de la empresa? 115
Figura 28. ¿Cuáles fortalezas encuentra en la implementación del modelo híbrido dentro de la organización? 116
Figura 29. ¿Cuáles debilidades encuentran en la implementación del modelo híbrido dentro de la organización? 117
Figura 30. ¿Qué elementos considera deben incluirse en el diseño de un plan de formación sobre el modelo híbrido para los colaboradores? 119
Figura 31. ¿Cuál prevé serán sus mayores obstáculos al trabajar con equipos híbridos? .121
Figura 32. ¿Cuáles competencias y habilidades consideran esenciales en las jefaturas de la organización para liderar equipos bajo una nueva modalidad híbrida? 123
Figura 33. ¿De qué forma influye la ubicación física en los niveles de compromiso de los trabajadores? 124
Figura 34. ¿Qué estrategias implementaría usted para lograr el compromiso, la colaboración y la motivación en sus trabajadores? 125

Índice de anexos

Anexo A: cotización en línea en la empresa Office Depot del material de papelería para la capacitación 171

Anexo B: cotización servicio de alimentación para capacitación de la empresa Top Food 172

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEP Sistema de Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, *Kimberly June Gray Cayasso,* con cédula de identidad *7-0145-0772*, en mi condición de autor del TFG titulado *"Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología*"

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI [X] NO [ ]

***En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción:____año (s).**

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

KIMBERLY JUNE GRAY CAYASSO (FIRMA)

Digitally signed by KIMBERLY JUNE GRAY CAYASSO (FIRMA)
Date: 2022.07.26 14:41:34 -06'00'

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma

Antecedentes

El 31 de diciembre de 2019, la Comisión Nacional de Salud de China realizó los primeros informes para la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre un brote de enfermos con síntomas similares a la neumonía de origen desconocido en Wuhan, provincia de Hubei, República Popular China; en su mayoría, los enfermos eran trabajadores del Mercado de Mariscos de Huanan. Días después, las autoridades de salud identifican un nuevo virus denominado el SARS-CoV-2 (COVID-19) como el causante.

A pesar de los esfuerzos por contener el brote mediante el cierre de Wuhan y otras ciudades de la provincia de Hubei, en cuestión de semanas el virus se extendió a otras partes de China continental y del mundo, incrementando el número de contagios, hospitalizaciones y muertes; es así como el 30 de enero de 2020 la OMS decidió declarar el brote como una emergencia sanitaria de importancia internacional, seguida de la declaración de pandemia el 11 de marzo de 2020.

De acuerdo con la OMS, la mayoría de las personas infectadas con el virus experimenta una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperara sin necesidad de un tratamiento especial. Sin embargo, existía un grupo de riesgo que enfermaría gravemente y requerirá atención médica, para el cual el desenlace podría ser, inclusive, la muerte (OMS, s. f).

El 11 de marzo de 2020, la OMS reportó un total de 118.000 casos en 114 países y 4.291 personas fallecidas a raíz del virus (Adhanom, 2020); medidas como el distanciamiento social, uso de tapabocas, lavado de manos, entre otras, son algunas de las recomendaciones que dio la OMS para la retención del virus. Gobiernos y organizaciones comenzaron a implementar medidas más drásticas, como el confinamiento en hogares, cierre de fronteras, cierre temporal de operaciones en empresas, negocios y entes gubernamentales, así como también la clausura de espacios públicos.

Con el incremento de casos de coronavirus, los empleadores en el plano mundial, poco a poco se comprometieron con las prácticas de distanciamiento social que, según los funcionarios de salud, ayudarían a frenar la propagación de la COVID-19, por lo que adoptó como medida de contingencia la implementación del trabajo remoto y enviaron a gran parte de los trabajadores a hacerlo desde sus hogares, manteniendo al mínimo el

número de ellos en sitio, de manera que no se viera comprometida la producción, sus finanzas y la preservación de los empleos.

Previo a la pandemia, la mayoría de las empresas contaban con poca o ninguna experiencia con respecto al manejo de personal de forma virtual, por lo que la agresiva transición se convirtió en todo un desafío para estas. Fuentes como Statista (citado en Miltz, 2021) muestran que, antes de la pandemia, solo un 17% de los colaboradores estadounidenses trabajaban desde casa cinco días o más a la semana, mientras que en la unión Europea, se observaba solo un 5,4% de los funcionarios laborando desde casa normalmente (Fernández-Macias, González-Vázquez y Milasi, 2020). En Latinoamérica, datos de la organización Internacional del Trabajo (OIT) mostraban que menos de un 3% de la población trabajaba de forma remota (Maurizio, 2021, p. 2).

En línea con lo mencionado anteriormente, se cita a continuación un fragmento de un artículo publicado por la empresa Gartner, especialista en investigación y consultoría en tecnologías de la información en julio de 2020: “Nos vemos obligados a participar en el experimento de trabajo remoto más grande del mundo y, hasta ahora, no ha sido fácil para muchas organizaciones implementarlo”, dijo Saikat Chatterjee, director senior de la empresa asesora Gartner.

> En una encuesta rápida de un seminario web reciente, el 91% de los líderes de RRHH presentes (todos en Asia / Pacífico) indicaron que han implementado arreglos de “trabajo remoto” desde el brote, pero el mayor desafío proviene de la falta de infraestructura tecnológica y la falta de comodidad con nuevas formas de trabajar (Wiles, 2020, párr. 4).

Era de prever que las empresas tecnológicas se encontrarían en una posición ventajosa con respecto al resto de las industrias sobre el proceso de reubicación del personal hacia un modelo virtual, dada la disponibilidad de las herramientas requeridas y su mayor familiaridad con ellas. Previo a la pandemia, la empresa en cuestión contaba con un número pequeño de personas que trabajaban de forma remota o a algunos se les otorgaba el beneficio de forma ocasional; sin embargo, a pesar de dichas ventajas, la empresa y sus más de 50,000 trabajadores no podían prever la labor que conllevaría la transición masiva de personal a los hogares y los líderes, en su mayoría, no se encontraban adecuadamente capacitados para gestionar bajo la nueva modalidad.

Justificación

Con la reapertura de los países y ante un panorama positivo de una posible pronta finalización de la pandemia, debido a las diversas vacunas contra el coronavirus, las empresas poco a poco se encuentran más abiertas a la posibilidad de retornar a las oficinas y estas se empiezan a enfocar en definir como se verán los modelos de trabajo en el futuro.

Pese a que el modelo de trabajo a distancia se adoptó de manera abrupta, este ha ganado mayor aceptación tanto por parte de las corporaciones como de sus colaboradores, debido a los beneficios inmediatos detectados, como lo son el ahorro en costos de infraestructura y la flexibilidad en la vida personal de los colaboradores, entre otros.

Es así como se ve el surgimiento de un nuevo modelo de trabajo denominado *Híbrido*, el cual combina el trabajo de forma remota y desde la oficina. Organizaciones como Microsoft, Citigroup, Ford, Infosys y Google han comenzado a adoptar dicho modelo y la compañía de tecnología en estudio no es la excepción, en donde el pasado 7 de julio de 2021, el Director Ejecutivo en turno comunicó que la organización implementaría de forma oficial un modelo híbrido de trabajo globalmente.

En comparación con el manejo de equipos tradicionales, el modelo híbrido se prevé más retador para los líderes de equipos, dado que con él se crean tres o más estilos diferentes para los trabajadores y deben ser administrados de manera que se logre generar una misma experiencia; indistintamente del lugar o estilo de trabajo asignado al funcionario.

Si bien existen múltiples investigaciones que abarcan el tema de trabajo remoto tanto dentro como fuera del marco de la COVID-19, las investigaciones sobre los modelos de trabajo híbridos aún son un campo en crecimiento, pues su abordaje ha sido poco estudiado, por lo que a la mayoría de las empresas les resultará difícil navegar en este nuevo modelo.

Asimismo, previo a la pandemia, algunos de los países en la región de América Latina y el Caribe ya contaban con legislación que regulara el teletrabajo; no obstante, un estudio de la OIT mostró que ninguna legislación de la región incluía como requerimiento la capacitación tanto de supervisores como de trabajadores sobre teletrabajo, misma que la Organización cataloga como un parámetro clave que debe contener la regulación

(Maurizio, 2021, p. 22). Esta situación evidentemente se extrapola a un modelo híbrido, lo cual, sumado a la limitada información existente sobre el liderazgo y la gestión de equipos híbridos, refuerza la importancia de explorar cuál es el mejor abordaje que deben dar las empresas en la implementación del modelo y, por lo tanto, se definirá cuál es el mejor modelo de liderazgo que asegurará el mantenimiento de los niveles de compromiso y la motivación de los trabajadores, así como la cultura organizacional.

Área de estudio

A pesar de que las oficinas físicas no desaparecen por completo, el retorno a un modelo totalmente presencial se convierte cada vez en una posibilidad muy lejana, por lo que el reto de dirigir empresas y personas en una situación de dispersión geográfica es una realidad que se debe afrontar.

El señor Erick Sosa, expositor de Microsoft, señaló las siguientes tendencias en las empresas en los próximos años (AmCham, 2021):

- El trabajo flexible llegó para quedarse: más del 70% de los trabajadores quieren que continúen las opciones de trabajo remoto flexibles.
- Los líderes están fuera de contacto con los colaboradores.
- La alta productividad está ocultando una fuerza laboral agotada.
- La generación Z está en riesgo y tendrá que ser revitalizada: sus contribuciones son críticas, y al ser la primera generación que empieza su trabajo en un entorno completamente remoto sobre una base tan extendida, su experiencia establecerá expectativas y actitudes hacia el trabajo en el futuro.
- El talento está en todas partes en un mundo híbrido.

Luego de más de 18 meses de cambios sin precedentes, uno de los mensajes que ha quedado claro es que la flexibilidad es fundamental en toda operación; el modelo de trabajo híbrido viene a otorgar flexibilidad sobre la ubicación en la que sus funcionarios realizan las labores, el cual tiene una alta gama de combinaciones en donde básicamente el patrono junto al trabajador o, inclusive, de forma unilateral, pueden definir cuál es la mezcla más conveniente entre el trabajo en sitio y el remoto.

El modelo en sí vendrá con un nuevo grupo de complejidades, pues es probable que se den transformaciones en la cultura de la empresa y afectaciones en los niveles de

compromiso de los trabajadores; es en este momento en el que los líderes toman una función protagónica en la gestión e integración del personal para dar una guía adecuada, de manera que estos no se vean significativamente impactados durante el proceso de transición y adopción del nuevo modelo.

Se entiende, entonces, que para ser un líder efectivo, el primer paso es reconocer que los métodos de gestión utilizados en modelos presenciales y virtuales no necesariamente serán efectivos en un modelo híbrido, por lo que las empresas, junto con los equipos de Recursos Humanos, deberán crear estrategias que ayuden a desarrollar en sus líderes aquellas cualidades que contribuirán al acompañamiento, a la motivación, la comunicación e influencia en sus equipos, de manera que puedan adaptarse de forma más eficiente, no solo al cambio inmediato que se afronta con la adopción del nuevo modelo, sino también a entornos globalizados y cada vez más disruptivos.

Identificación de la situación

La empresa en estudio contaba con experiencia mayoritariamente en gestión de personal bajo un modelo presencial, mismo que se había implementado históricamente; sin embargo, la pandemia trajo consigo una nueva realidad, en la que en tiempo récord se implementaron políticas, estrategias y programas para adecuarse a la situación atípica que se afrontaba. Si bien cumplieron con su propósito, como lo indica su Director, durante los últimos 18 meses la organización se ha venido educando y ha aprendido sobre cómo funciona la experiencia cien por ciento virtual.

Con el cambio de paradigma y la adopción del modelo de trabajo híbrido, la empresa debe volver a ajustar las velas y enfrentar el nuevo desafío, que es la definición del enfoque o estilo de liderazgo que mejor encaja en el nuevo contexto; mismo que deberá ofrecer a cada uno de sus funcionarios una experiencia constante, indistintamente del entorno laboral en el que se hallen, como lo establece la estrategia de compromiso del trabajador de la empresa en mención.

Un estudio de la firma consultora McKinsey & Company mostró que el 68% de los ejecutivos que planean adoptar el modelo de trabajo híbrido aun no cuenta con un plan detallado para la implementación de este y solo un 11% de las empresas cuenta con una visión detallada, la cual han comunicado a sus equipos (Alexander, 2021).

Este nuevo modelo, entonces, representa un territorio impredecible e inexplorado, que genera ambigüedad e incertidumbre sobre la gestión de los equipos, acompañado por múltiples interrogantes que deben ser abordadas con urgencia como: ¿en qué consiste el nuevo modelo?, ¿qué nuevas habilidades y competencias se requieren para liderar equipos de trabajo híbrido?, ¿cómo mantener los niveles de compromiso de los colaboradores indistintamente de sus ubicaciones? Mas allá del suministro de hardware y software tecnológico ¿qué puede hacer la empresa para preparar y acompañar a sus líderes en la gestión y orientación de estos equipos?

Lo anterior hace evidente la necesidad que tienen las empresas de ir dejando atrás viejos esquemas de trabajo y modelos mentales estructurados e invertir en la definición de planes de formación para sus líderes, de manera que puedan realizar una gestión efectiva de sus equipos que, a su vez, ayuden a incorporar dentro del ADN empresarial y cultural ideologías que se adapten a la nueva realidad mundial caracterizada por el dinamismo, la flexibilidad, colaboración, tecnologización y el empoderamiento.

Objetivos

Esta investigación propone una estrategia que apoye al desarrollo y fortalecimiento de líderes de equipos híbridos, de manera que se minimice el impacto al compromiso de los trabajadores, efecto de la adopción del nuevo modelo de trabajo; esto a través de una investigación descriptiva que detalle los desafíos del modelo e identifique los factores críticos para mantener y fortalecer el compromiso de los trabajadores.

Objetivo general.

Proponer una estrategia que apoye el fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos que permita superar los desafíos del modelo, mediante la identificación de los factores críticos para mantener o mejorar los niveles de compromiso de los trabajadores existentes, previo a la adopción del modelo.

Objetivos específicos.

1. Establecer los referentes teóricos fundamentales que sustenten el objeto de estudio.

2. Contextualizar la organización sujeta de estudio en la investigación.
3. Realizar un análisis que permita identificar la percepción del modelo de los trabajadores, establecer la idoneidad y la eficiencia de las habilidades y destrezas de los líderes e identificar los niveles de compromiso en función del nuevo modelo.
4. Elaborar una propuesta estratégica que permita fortalecer el liderazgo de las jefaturas de equipos híbridos.
5. Proponer conclusiones y recomendaciones sobre el análisis realizado.

Alcances y limitaciones.

Alcances.

- Análisis diagnóstico respecto de la situación actual del modelo híbrido.
- Establecimiento de fortalezas y debilidades respecto de características de los equipos híbridos.
- El desarrollo de una propuesta de mejora en cuanto a la socialización y divulgación del nuevo modelo adoptado.
- El proyecto se contextualizó únicamente en Costa Rica; sin embargo, podría replicarse en otros países donde la organización tiene presencia.

Limitaciones.

En el desarrollo de la investigación se prevén las siguientes limitaciones:

- Escasos referentes teóricos-conceptuales que sustenten bibliográficamente estudios de modelo de trabajo híbridos.
- Confidencialidad de la información de la empresa y el acceso otorgado por la gerencia.
- No se otorga aprobación para publicar los resultados y hallazgos del Índice de Compromiso del Colaborador (ICC) para el 2021, mismo que presenta el sentimiento de los trabajadores con respecto al crecimiento, a la pertenencia, disponibilidad de recursos y percepción del futuro de la empresa, requiriendo así formular una encuesta independiente para medir dichos aspectos.
- La ejecución de la estrategia planteada en este trabajo se llevará a cabo solamente si el grupo de liderazgo para el país lo considera pertinente.

- Debido a las regulaciones asociadas a la COVID-19, el acceso a las instalaciones de la empresa es limitado, por lo que la aplicación de instrumentos se realizó de forma virtual.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 Modelo de trabajo híbrido

La otra cara de las crisis es aquella que fuerza a que se cuestionen enfoques y paradigmas tradicionales, una que incentiva el cambio y conduce a nuevos comportamientos, a la cooperación e, incluso, a la creación de nuevos sistemas o estructuras. Así se observa en la muy conocida frase del filósofo griego Platón, quien dijo que “la necesidad es la madre de la invención”.

La crisis sanitaria de la COVID-19 no ha sido la excepción, pues a razón del impacto económico y social, organizaciones que antes no considerarían el trabajo fuera de sus instalaciones físicas se vieron forzadas, en cuestión de semanas, a encontrar nuevas formas de hacer el trabajo, reubicar a su fuerza laboral y crear procesos y herramientas que les permitieran continuar sus operaciones, abriendo la puerta a la adopción y al surgimiento de nuevos modelos de trabajo.

Con la reapertura de los países y la reanudación de las operaciones, se observa una inclinación en la fuerza laboral por mantener los beneficios asociados con el trabajo remoto. En Costa Rica, un estudio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020) apunta a que el 81,1% de las personas encuestadas indicaron que sí les gustaría continuar laborando bajo la modalidad de teletrabajo (p. 38). Así mismo, en un estudio global realizado por Cisco (2021), el 64% de los encuestados indicó que la capacidad de trabajar de forma remota incidiría en su decisión de quedarse o no en un trabajo.

Si bien muchos empresarios se oponen a la migración permanente a un modelo de trabajo híbrido, lo cierto es que se trata de un cambio inminente, si no quieren verse afectados por la fuga de talentos.

Las empresas se ven forzadas a encontrar un punto medio que acomode las preferencias y necesidades; tanto de las compañías como de sus colaboradores y es así como se da el surgimiento formal del modelo híbrido de trabajo. Grandes empresas como Microsoft, Apple, Adobe, Google, Intel, Cisco e Infosys han anunciado que lo adoptarán como su principal modelo de trabajo (Henry, 2021).

1.1.1 Definición del modelo híbrido.

El modelo se encuentra, en gran medida, en una etapa experimental, por lo que encontrar una definición para el trabajo híbrido puede ser una tarea difícil e, incluso,

confusa, dado que no existe una definición oficial emitida por una organización nacional o internacional que sea universalmente aceptada.

La empresa Microsoft (Butler y Jaffe, 2021) define el modelo como:

> Una combinación de trabajo o trabajadores ubicados en el mismo lugar y no ubicados en el mismo lugar. Esa mezcla puede aplicarse a una sola persona o puesto o puede ser aplicado a todos los de individuos en un equipo, fuerza laboral o grupo de personas que se reúnen. (párr. 1)

Por su parte, Cisco (2021) lo define como un modelo que admite una combinación de trabajadores en la oficina y de forma remota que pueden trabajar en el sitio o fuera del sitio, en donde los trabajadores pueden cambiar su entorno regularmente conforme a sus necesidades, al equipar a las personas para elegir dónde y cómo trabajarán.

En resumen, el modelo corresponde a un equipo de trabajo cuyos miembros tienen múltiples ubicaciones de trabajo. A pesar de que no existe una definición oficial, la mayoría de las fuentes consultadas coinciden en que los siguientes elementos deben estar presentes en un modelo híbrido:

- *Movilidad:* el trabajador puede realizar sus labores fuera de las oficinas del empleador.
- *Flexibilidad:* el trabajador cuenta con autonomía con respecto al lugar y las horas en las que labora.

1.1.2 Estilos de trabajo híbrido presentes en la empresa en estudio.

En su forma más simple, el modelo híbrido combina dos lugares en donde los trabajadores pueden realizar su trabajo: en la oficina o de forma remota; sin embargo, las empresas han hecho múltiples combinaciones de los factores de manera que puedan ajustarse a sus necesidades internas. A pesar de la variedad de combinaciones existente, para efectos de este trabajo se hará referencia a los estilos definidos por la empresa en estudio.

De acuerdo con la política de la empresa, el modelo de trabajo híbrido se refiere a la capacidad de trabajar de manera efectiva y eficientemente en un ecosistema diverso de lugares de trabajo, habilitado por herramientas y tecnología diseñadas para optimizar la productividad y la colaboración.

El modelo establece tres estilos de trabajo que conforman el modelo de trabajo híbrido, los cuales determinan el lugar de trabajo primario de la persona:

- *En sitio:* también conocido como *in-situ*, se refiere al modelo de trabajo tradicional. Este ha sido el modelo por excelencia a través de los años utilizado por la compañía, de manera que todos los lineamientos y códigos internos han sido desarrollados alrededor de dicho estilo.

  Aquí, el trabajador pasará la mayor parte del tiempo en una ubicación asignada dentro de las instalaciones de la empresa. Este estilo de trabajo se asigna a personas que requieren acceso a la infraestructura de la empresa o presencia física frecuente para realizar sus actividades de trabajo de manera efectiva. Se espera que trabajen la mayor parte del tiempo en las instalaciones de la empresa.

  A modo de ejemplo, algunos roles que podrían caer en este estilo de trabajo son: ingeniería y diseño, investigación, producto, adquisiciones, calidad y técnicos.

- *Flex:* la mayoría de los trabajadores de la empresa tendrán un estilo de trabajo *Flex*, en este estilo, el lugar de trabajo principal son las instalaciones de la empresa (referidas también como "el sitio"), mismos que también contarán con la flexibilidad de trabajar de forma remota a tiempo parcial en una ubicación alterna. Se espera que las personas bajo el estilo Flex trabajen de dos a tres días a la semana en el sitio y deberán trabajar con sus jefaturas los días que estarán presentes en las oficinas.

  El perfil de los trabajadores que caben dentro de este modelo no requiere acceso a la infraestructura de la empresa o colaboración frecuente en persona para realizar eficazmente sus actividades laborales. Los roles de trabajo que podrían caer en este estilo incluyen (pero no se limitan a): roles de función global (Recursos Humanos, Finanzas, Legal), Ventas y Operaciones de ventas.

- *Teletrabajo:* se asignará a un porcentaje muy pequeño de los trabajadores de la empresa al estilo de teletrabajo, en donde la ubicación de trabajo primaria será en sus hogares. Se espera que los teletrabajadores laboren de forma remota a tiempo completo, aunque pueden visitar un sitio de la empresa ocasionalmente para reuniones en persona y compromisos sociales.

  En general, el estilo de trabajo generalmente se asigna a personas que no se encuentran cerca de ninguna de las sedes de la empresa y que no requieren de acceso a la infraestructura de la empresa o colaboración frecuente en persona para realizar su trabajo de manera efectiva. La asignación se realizará conforme a la *Política global de teletrabajo* de la empresa o en casos en los que el trabajador se vea afectado por planes de transformación de bienes raíces.

Cada estilo tiene sus fortalezas y debilidades y será responsabilidad las cabezas de cada organización definir el estilo de trabajo que se aplicará de manera consistente a todos los trabajadores dentro de organización sin desviaciones por equipo o ubicación (excepto cuando sea legalmente requerido). Así, también, la política establece que ninguno tiene garantizada la aplicabilidad de los estilos remotos bajo la política y recalca el hecho de que hay algunos roles de trabajo y países donde no es posible aplicarla.

Por su parte, se asigna a los líderes de los equipos como responsables de establecer expectativas apropiadas en el lugar de trabajo con los colaboradores, de conformidad con las pautas globales del trabajo híbrido.

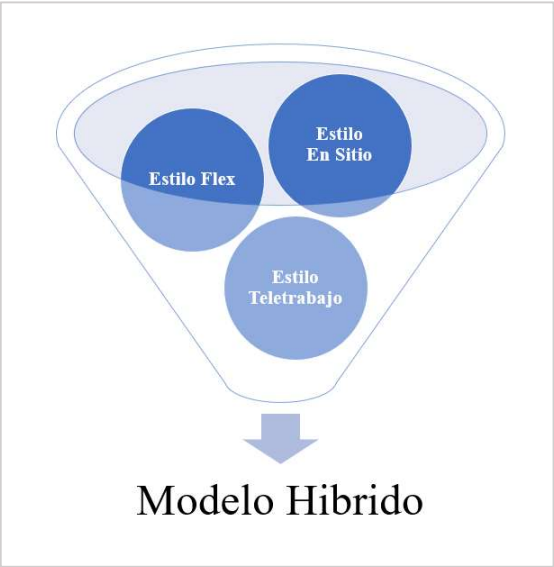


Figura 1. Modelo de trabajo híbrido y sus estilos

Fuente: elaboración propia (2022).

1.1.3 Beneficios y desventajas del modelo.

A continuación, se enlistan los beneficios y las desventajas asociadas al modelo, con respecto al actor impactado en los siguientes grupos: para el (la) trabajador (a), para la empresa y para la sociedad.

Beneficios:

Para el (la) trabajador (a):

- *Flexibilidad.* La flexibilidad ofrecida en el modelo es sin paralelo y los trabajadores la han estado esperando por años. Un estudio realizado por Jabra (2021) dice que el 59% de los encuestados informó que la "flexibilidad" es más importante para ellos que el salario u otros beneficios y el 77% dijo que preferiría trabajar para una empresa que les dé la flexibilidad de trabajar desde cualquier lugar, en lugar de una sede corporativa elegante.
- *Disminución de costos y tiempos por desplazamiento.* El alimento, transporte y la vestimenta son algunos de los costos asociados con el trabajo en sitio. A pesar de que no existen estudios relacionados específicamente con el ahorro de trabajo híbrido, un estudio del MTSS (2018) encontró que, con la implementación del teletrabajo, los

trabajadores de las empresas podrían tener un ahorro promedio de ₡120.000 anuales en ropa y de ₡151.000 en alimento anual.

Del mismo modo, implementar un modelo híbrido elimina o reduce los desplazamientos diarios al trabajo, lo que permite recuperar horas que se pueden destinar a incrementar los niveles de productividad laboral o al desarrollo personal. Los encuestados señalaron como ventajas del teletrabajo el ahorro de tiempo asociado al traslado como ventaja principal, así como el aumento del tiempo de descanso resultante (MTSS, 2018).

- *Mejoras en la motivación de los colaboradores*. En su *Teoría de la motivación-higiene*, Frederick Herzberg señala la confianza y la autonomía para realizar su trabajo como dos de los "factores de motivación" laborales (Sodexo, 2015).

  Los aspectos generalmente modificables del modelo se centran en tiempo y ubicación, depositando en el trabajador un cierto nivel de independencia y potestad sobre ello al reafirmar el nivel de confianza en las habilidades de los trabajadores para decidir qué es lo más conveniente en sus puestos de trabajo, lo cual incide en sus niveles de motivación.

- *Mejor balance en la vida personal y laboral.* El ahorro en desplazamiento, flexibilidad e incremento en la cantidad de tiempo libre influye positivamente en la cantidad de tiempo que los trabajadores pueden pasar con la familia, los amigos y sus pasatiempos, lo que brinda un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

  Una encuesta realizada por la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) encontró que el 84,5% de los encuestados reportó un nivel muy alto de satisfacción con su experiencia de teletrabajo. La misma encuesta destacó que los aspectos más importantes de su vida personal que tuvieron un impacto positivo durante el teletrabajo fueron: el incremento del tiempo con la familia, mayor tiempo para descansar y mejores tiempos de alimentación (Gutiérrez y Solano, 2020).

Para la empresa o institución:

- *Atracción del talento.* Las empresas podrán incorporar a los procesos de selección a personas de diversos orígenes económicos, culturas y habilidades sin las complicaciones que conllevaba el requisito de que todas las personas asistan personalmente al mismo lugar de trabajo; ayudando a su vez a incrementar la diversidad en las organizaciones.

  Además, el modelo de trabajo híbrido dentro de una empresa se ve como un " beneficio " para muchos candidatos y se convierte en un diferenciador con respecto a otras empresas que continúan utilizando modelos de trabajo tradicional, lo que convierte a la empresa en un destino aspiracional para el talento en el mercado.

- *Aumento en la productividad.* Menores niveles de estrés, mayor comodidad, incremento en la motivación y disminución en las distracciones asociadas con el aspecto social del trabajo son algunos de los aspectos que inciden en el incremento de la productividad.

  Un estudio de dos años realizado por Great Place to Work® aplicado a más de 800,000 trabajadores bajo una modalidad remota de compañías como Fortune 500 encontró que la mayoría reportó niveles de productividad estables o incluso aumentados, con incrementos de hasta 13 puntos porcentuales en productividad, una vez que los trabajadores comenzaron a trabajar desde casa (Kazi, 2021).

- *Reducción de costos asociados a espacio físico.* Con un menor número de personas asistiendo a las oficinas, se disminuye el espacio físico requerido para las operaciones, lo que se traduce en una disminución de los gastos relacionados con la gestión de las instalaciones físicas. Se estima que por cada persona que realice teletrabajo, las empresas en Costa Rica podrían tener un ahorro aproximado de 270.000 colones anuales (MTSS, 2018).
- *Reducción del ausentismo.* Los edificios de las empresas son propensos a la propagación de virus y bacterias, dado que están circulando en los sistemas de calefacción y ventilación; lo anterior sumado a las malas costumbres de aseo de las personas lleva a una fácil transmisibilidad de enfermedades. El modelo reduce el número de personas en sitio, lo que permite la contención de enfermedades y, por ende, baja el ausentismo en las empresas; mismo efecto se observa con la disminución

de los niveles de estrés, lo que aminora las salidas asociadas a trastornos mentales o emocionales.

Para la sociedad:

- *Contribuye con el descongestionamiento vial*. El descongestionamiento vehicular no solo tiene un impacto en la duración en el traslado, lo cual podría considerar un ahorro y agilización en el tema de logística, sino también tiene un impacto en la salud mental. Se estima que 1.400 vehículos podrían salir diariamente de circulación debido al teletrabajo (MTSS, 2018).
- *Contribuye a la disminución de la huella de carbono.* Se da una disminución de los impactos ambientales negativos generados por las emisiones de CO2 asociadas a los desplazamientos desde los hogares hacia las oficinas, al alto consumo de electricidad dentro de las instalaciones físicas y residuos generados, así como a viajes de negocios. En el 2018, el MTSS estimaba que, con la implementación del teletrabajo, se daría una disminución del consumo de combustibles de aproximadamente 93 millones de colones anuales y una baja en la emisión de CO2 de 1.900 toneladas por año, favoreciendo así las iniciativas medioambientales de las empresas y del país (MTSS, 2018).
- *Facilita y favorece la inclusión social de grupos vulnerables.* Como se ha establecido, el modelo permite la contratación de personal en diversas localidades demográficas debido a la flexibilidad en cuanto a la ubicación, pero más importante gracias al uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), dando así la oportunidad de generar ingresos a otros colectivos sociales que generalmente son desfavorecidos como los jóvenes, las mujeres, los ancianos, las personas con discapacidad, así como quienes viven en zonas remotas.
- *Inversiones en infraestructura tecnológica.* El desarrollo de la infraestructura tecnológica es fundamental para implementar con éxito el modelo para el cual el gobierno y las empresas deberán invertir en proyectos que permitan asegurar el acceso a Internet y mayor estabilidad en la conectividad, si desean que el modelo pueda ser adaptado y, así, favorecer a habitantes de zonas rurales a través de la generación de oportunidades de empleo remoto.

Desventajas:

Para el (la) trabajador (a)

- *Avance en la carrera.* Debido a factores como el sesgo de proximidad, que será discutido con mayor detalle más adelante, los trabajadores que laboren de forma remota podrían no ser calificados o promovidos de forma justa, en comparación con sus colegas que estén trabajando en sitio.

- *Agotamiento.* La inexistencia de una línea divisoria entre el trabajo y la vida personal, las interrupciones en sus tiempos de descanso para atender temas laborales, la ansiedad por completar tareas pendientes y las dificultades en el manejo y la organización del tiempo son factores que pueden generar agotamiento.

  Un informe de Microsoft (2021) indicó que los altos niveles de productividad en las empresas podrían estar ocultando una fuerza laboral agotada. En la encuesta, un 82% de los encuestados consideraba que la productividad se mantuvo igual o mayor; sin embargo, uno de cada cinco encuestados globales dijo que a su empleador no le importa su equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el 54% se sentía sobrecargado de trabajo y el 39% se sentía agotado.

- *Sensación de aislamiento.* Las consecuencias de la falta de contacto social nunca deben subestimarse, trabajar lejos de los colegas del equipo puede crear una sensación de aislamiento para muchos trabajadores. Una encuesta del MTSS (2020) identificó la desvinculación emocional y el aislamiento con el equipo de trabajo como una desventaja considerable asociada al teletrabajo (MTSS, 2020).

- *Distracción.* Trabajar desde casa requiere un alto nivel de disciplina. Elementos como la familia, las mascotas e, incluso, factores de entretenimiento (televisión, radio, otros) pueden distraer a los trabajadores, al afectar la concentración y productividad.

- *Pérdida del balance personal y laboral.* Los trabajadores s que comparten su espacio laboral con otros miembros de la familia (cónyuge, hijos, ancianos) deben dividir su día entre completar las actividades personales y laborales, dado que los límites entre esas dos áreas se han difuminado. Aquellos que no han logrado alcanzar un equilibrio o no cuentan con la suficiente disciplina pueden ver afectada su salud mental, así como su desempeño en ambas áreas.

Por su parte, las TIC podrían crear una cultura en la que se espera que los trabajadores estén siempre accesibles; independientemente de la hora o el lugar, incluso fuera del horario laboral, lo que afecta la salud de los trabajadores y su vida personal.

- *Falta de espacio de trabajo dedicado.* Los trabajadores pueden no contar con la infraestructura en sus hogares para realizar trabajo remoto. A pesar de que muchas empresas destinan un presupuesto para la adquisición de equipos de trabajo, es posible que la infraestructura del hogar no esté diseñada para albergar la instalación de dichos equipos.

- *Riesgos de salud física.* Por un lado, se pueden manifestar trastornos visuales asociados a largas jornadas frente a una pantalla de computadora u otros dispositivos digitales, trastornos musculoesqueléticos por trabajar en una misma posición durante largos períodos sin moverse, posturas inadecuadas y falta de equipo ergonómico óptimo en el hogar. Por otro lado, el comportamiento sedentario prolongado puede generar problemas de obesidad, enfermedades cardíacas, entre otros.

Para la empresa:

- *Cohesión social.* La comunicación no implica conexión. Un estudio de la firma O.C. Tanner (2022) mostró que uno de cada tres trabajadores se siente desconectado de su líder, lo que fomenta el aislamiento y la soledad.
- *Falta de legislación.* A pesar de que algunos de sus estilos (en sitio y teletrabajo) cuentan con algún tipo de legislación, el modelo en sí no es reconocido por la ley; inclusive, en el caso de la ley del teletrabajo en Costa Rica, algunos expertos concuerdan con que existen huecos que aún no han sido abarcados, lo cual puede ser contraproducente en caso de que se presenten demandas asociadas al modelo.

Para la sociedad:

- *Mayor afectación en las mujeres*. Una encuesta realizada por la compañía Flexjob mostró que el 68% de las mujeres preferían laborar en un modelo remoto tras el fin de la pandemia, frente al 57% de los hombres (Pelta, 2021). Esta diferencia podría atribuirse a que las mujeres generalmente tienen mayor responsabilidad en el cuido de los hijos y del hogar, lo que tiende a llevarlas a preferir un modelo de trabajo que

les dé mayor flexibilidad, frente a los hombres que tienen una mayor inclinación al trabajo desde la oficina.

La no presencialidad de las mujeres en la oficina sumado al sesgo de proximidad podría ser contraproducente en cuanto a oportunidades de crecimiento profesional; además, al no existir un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, podrían manifestarse afectaciones a nivel de salud mental.

1.2 Aspecto tecnológico

Cabero (1998) define las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como:

> En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas (p. 198).

Lo anterior se resume en que las TIC corresponden al grupo de equipos y herramientas electrónicas que facilitan la comunicación remota.

Para que una organización pueda adoptar por un modelo de trabajo híbrido, es condición *sine qua non* que medien las TIC, por lo que antes de implementar el modelo híbrido, la empresa deberá realizar como primer paso un estudio de su tecnología existente, seguido de una evaluación de la cultura digital en la organización, para así determinar el plan de acción y la inversión necesaria.

1.2.1 Espacio de trabajo digital.

La página desktop.com (2021) describe el espacio de trabajo digital como una versión virtual de la estación de trabajo individual existente en un ambiente físico. Esencialmente, el espacio de trabajo digital consiste en una compilación de tecnologías

que garantizan que los trabajadores puedan realizar el trabajo desde cualquier dispositivo, en cualquier momento.

En este nuevo espacio, las personas podrán acceder a sus aplicaciones y datos de la empresa en tiempo real y desde cualquier lugar o dispositivo, lo cual es clave para la continuidad de la operación y una colaboración efectiva. Sin embargo, implementarlo exitosamente requerirá que las empresas se aseguren de que los trabajadores cuenten con herramientas y soluciones innovadoras para realizar sus tareas y, así, también deberán brindar una experiencia unificada y segura.

1.2.2 Equipo físico de trabajo.

Cuando se habla de equipo físico de trabajo, se incorporan todos aquellos elementos físicos o materiales necesarios para realizar las labores fuera de las instalaciones de la compañía. Estos incluyen, pero no se limitan a: computadoras, teclado, pantallas, teléfonos, cámaras, audífonos, escritorios, sillas para escritorio, impresora, entre otros.

En el modelo híbrido de la empresa en estudio, los puestos de trabajo de los trabajadores pueden estar ubicados en dos lugares diferentes: una dentro de las instalaciones de la empresa, que por lo general están debidamente equipados con lo necesario para realizar las tareas y otro, fuera de dichas instalaciones.

Las organizaciones deben asegurarse de que el acondicionamiento de las áreas de trabajo fuera de su empresa sea una prioridad; idealmente se buscará replicar la experiencia de la oficina de manera que el trabajador pueda mantenerse productivo y comprometido; inclusive fuera de las instalaciones de la compañía.

A pesar de que no existe ninguna regulación que indique cuáles son aquellos elementos mínimos requeridos para el acondicionamiento del espacio de trabajo en los domicilios, la obligatoriedad de dotar a los trabajadores del equipo está cubierta por varias regulaciones, como lo son el artículo 69, inciso D, del Código de Trabajo, que indica que es obligación de los patronos:

> Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena

> calidad y reponerles tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya consentido en que aquéllos no usen herramienta propia.

El artículo 8, inciso A, de la ley para regular el teletrabajo (n.° 9738) indica que es obligación de las personas empleadoras “proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, el valor de la energía determinado según la forma de mediación posible y acordada entre las partes y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten”.

De igual forma, el párrafo 4, en la página 9 de la guía práctica titulada *Teletrabajo durante y después de la pandemia del COVID-19*, publicada por la OIT, indica que en la transición del trabajo en la oficina al teletrabajo se deben considerar las tecnologías y los recursos necesarios que se requerirán para trabajar desde casa, así como el nivel de habilidades para acceder a la tecnología y trabajar con ella.

1.2.3 Acceso a las redes.

La nube es el facilitador de la "revolución del trabajo híbrido"; este es el hilo invisible que une todos los elementos del modelo. Como lo indica Denise Albuquerque (2021) “el éxito del trabajo híbrido dependerá en gran medida de una conectividad de red confiable, rápida y segura”. Considerando lo anterior, las empresas deberán reevaluar sus estrategias de telecomunicaciones para elegir la tecnología de red adecuada para garantizar que las WAN y las LAN puedan admitir el aumento masivo de video y audio.

En cuanto al acceso a conexión a Internet a nivel país, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2019, aplicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Costa Rica el 86,3% de los hogares cuentan con conexión a Internet y la tasa de Internet móvil es de 97,6 suscripciones por cada 100 habitantes, lo que sitúa al país en el segundo lugar de América Latina (PROSIC, 2019).

1.2.4 Herramientas de gestión, colaboración y comunicación.

A medida que las empresas hacen la transición hacia el modelo híbrido, naturalmente se requerirá de tecnología para apoyar el espacio de trabajo digital, por lo que será de suma importancia encontrar soluciones que permitan a todos los miembros del equipo colaborar y socializar y que así, también, les dé la oportunidad de ser representados de forma equitativa en reuniones y durante tomas de decisiones.

Existen múltiples aplicaciones y herramientas de *software* para dicho propósito: algunas de ellas son los *chats* (conversaciones), la telefonía por Internet, los sistemas de almacenamiento de documentos desde la nube o a través de redes privadas, entre otros.

En general, la empresa en estudio habla de tres categorías de herramientas:

- *Gestión remota:* se refiere a aquellas herramientas en línea que permiten a los líderes planificar y monitorear las tareas, los recursos y el desempeño de sus trabajadores.
- *Comunicación:* aquellas herramientas mediante las cuales los trabajadores pueden conectar y comunicarse entre ellos para compartir información y datos.
- *Colaboración:* en ocasiones se da una superposición entre los términos y las herramientas de comunicación y colaboración, por lo que es importante hacer la diferenciación de estas. Las herramientas de comunicación se enfocan primordialmente en compartir información y, por su parte, las herramientas de colaboración se enfocan en proveer la capacidad a los miembros del equipo de trabajar colectivamente, combinar dicha información, crear o lograr un resultado.

1.2.5 Seguridad de la información.

La gestión de la seguridad de la información es uno de los eslabones clave en la implementación del modelo. Las empresas deberán ir más allá de los aspectos de herramientas y *software* y extender su enfoque a la educación y concienciación de los trabajadores sobre el tema.

El Informe Microsoft Digital Defense Report (2021) muestra que dicha empresa genera más de 24 billones de señales de seguridad de sus clientes por día; por su

parte, el *Informe HP Wolf Security Rebellions & Rejections,* un estudio global de HP Inc (2021), presentó las siguientes estadísticas:

- El 80% de los equipos de TI experimentaron el rechazo de los usuarios a los que no les gusta que se les pongan controles en casa.
- El 76% de los equipos de TI dijeron que la seguridad pasó a un segundo plano frente a la continuidad del negocio durante la pandemia.
- El 48% de los trabajadores encuestados dijeron que las medidas de seguridad resultan en una gran pérdida de tiempo.
- El 37% de los trabajadores encuestados dijeron que las políticas y tecnologías de seguridad a menudo son demasiado restrictivas.

Si bien las empresas utilizan protocolos para lograr los mismos niveles de seguridad para los trabajadores fuera de las instalaciones de la empresa, como lo es el uso de redes privadas virtuales (VPN), la realidad es que estas pueden no ser suficientes ante las prácticas personales y el comportamiento de un colaborador no supervisado. La falta de educación y prácticas inapropiadas pueden abrir puertas a ciberataques a través de técnicas como el *phishing* o el *ransomware*, exponiendo a la empresa a la pérdida de información, daños económicos, afectaciones a la reputación, disminución e, inclusive, pérdida confianza de los clientes.

1.3 Liderazgo en la gestión de un modelo híbrido

El éxito en la gestión de una fuerza de trabajo híbrida requiere intencionalidad; apegarse a prácticas que hicieron que el modelo tradicional fuera exitoso podrían condenar al modelo híbrido a fallar, por lo que las organizaciones deberán pasar por un proceso en el que se rompan barreras mentales y conductuales, así como a una reinvención del perfil de sus líderes.

En el siguiente apartado se revisarán los conceptos de liderazgo, a la luz de las necesidades de la nueva modalidad, en donde se revisarán las habilidades, mentalidades y competencias para liderar equipos híbridos, para finalmente repasar los modelos de liderazgo que podrían ser aplicados por los jefes de equipo.

1.3.1 Definición de liderazgo.

Guibert (2010) hace referencia a una cita de Burns (1978): “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (p. 186). El liderazgo constituye una de las características más demandadas en el mercado contemporáneo, ha sido por definición una de las características principales que han poseído las grandes personas de la historia y, en la actualidad, es parte del componente fundamental necesario para lograr destacar de sobremanera en cualquier ámbito o disciplina; a pesar de ser un término familiar para la mayoría de las personas, solo unos pocos son capaces de describir exactamente lo que implica la palabra *liderazgo.*

Chiavenato (2007) lo describe como “el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación” (p. 105).

Richard Daft (2006) lo definió como una “relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p. 5).

Por su parte, John Newstrom (2007) lo describe como “el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (p. 196).

Si bien existen múltiples definiciones de la palabra *liderazgo*, en la mayoría se observa la presencia de tres rasgos comunes: una figura de líder, una figura de seguidor y la influencia, entendiéndose como *líder* aquella figura que tiene la capacidad de influenciar o liderar, a un grupo de personas, denominadas *seguidores*, hacia la obtención de un objetivo. Asimismo, se discierne que el término esta más relacionado con el cambio más que con la inmutabilidad.

De acuerdo con la Coventry University (s. f.), el título de líder se puede obtener de dos maneras:

- Líderes asignados: se convierten en líderes al tener un rol de liderazgo formal en su organización.
- Líderes emergentes: son personas que se convierten en líderes por la forma en que otros miembros del grupo les responden.

Para efectos de este trabajo, cuando se utiliza el término *líder*, se hace referencia a los líderes asignados por la organización.

1.3.2 El líder de equipos híbridos.

De acuerdo con Webster y Staples (2006), los equipos de trabajo tradicionales están compuestos por personas que ejecutan sus tareas en proximidad física, en donde el liderazgo está predeterminado a través de un modelo jerárquico; sin embargo, con la implementación del modelo híbrido, dicha proximidad física deja de ser un factor fijo en la ecuación.

Mas allá de las habilidades de un líder tradicional, el líder híbrido requerirá un nuevo conjunto de habilidades que permitan gestionar con éxito sus equipos.

Para efectos de este trabajo se revisaron publicaciones de diferentes empresas consultoras especializadas en Capital Humano: Kingston Human Capital (s. f.), Life Labs Learning (Luna, 2021), FlexJobs (Madell, 2022) y Thought Exchange (Daly, 2021). Estas coincidieron en que las siguientes corresponden a las habilidades que los gerentes necesitan para tener éxito en equipos con modelos de trabajo mixtos:

- *Inteligencia emocional:* la empatía, la compasión, las habilidades sociales, la motivación son algunas de las habilidades blandas que componen la inteligencia emocional. Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes del impacto de sus emociones y pensamientos en el estado de ánimo y el rendimiento del equipo; tienen la capacidad de gestionar sus propias emociones de manera que puedan inspirar confianza y seguridad psicológica a sus trabajadores y se preocupan por su bienestar.
- *Comunicación:* son líderes que tienen la habilidad de comunicarse asertivamente y con frecuencia con sus trabajadores, mismos que tienen la pericia de seleccionar de manera asertiva el canal a través del cual realizar el contacto y se sienten cómodos utilizando todas las herramientas disponibles.
- *Retroalimentación:* dan retroalimentación a sus trabajadores de manera regular y se muestran disponibles para ellos.
- *Colaboración e inclusividad:* incorporan hábitos y crean un ambiente de trabajo colaborativo, equitativo y justo, en el que sus miembros, indistintamente de la

ubicación, se sienten psicológicamente seguros para compartir sus opiniones. Se da oportunidad de participación a todos, se impulsa el trabajo en equipo, se escuchan las voces individuales y se trabaja en evitar inequidades en torno al acceso de la información, las herramientas, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento.

- *Confianza y autonomía*: dada la variación en las formas de gestión y monitoreo del modelo, se requiere depositar mayor confianza en el personal. El líder de los equipos híbridos confía en la capacidad y el sentido de responsabilidad de sus colaboradores, al empoderarlos e impulsar el rendimiento con poca o ninguna supervisión.
- *Responsabilidad:* impulsa el enfoque y la responsabilidad por los miembros de su equipo a través del establecimiento y la comunicación clara de las expectativas en torno a las tareas, los entregables y la medición.
- *Apoya el desarrollo de sus colaboradores*: "Una sensación de crecimiento y aprendizaje es uno de los mejores motivadores del compromiso y la retención de los colaboradores" (Luna, 2021). El líder se asegura de que sus trabajadores cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario para impulsar el rendimiento actual y futuro; es igual de importante que cuenten con un plan de desarrollo y tengan conocimiento y acceso a oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, indistintamente de su estilo de trabajo. Asimismo, también, el líder proporcionara mentoría donde más se necesita y valora.

1.3.3 Desafíos del liderazgo de equipos híbridos.

Con base en la información recabada de varios autores, se identificaron los siguientes desafíos asociados al liderazgo en el modelo:

- *Comunicación:* la buena comunicación representa un reto en cualquier entorno de trabajo; sin embargo, las particularidades del modelo híbrido agregan un escalón de dificultad a una de las herramientas críticas para el compromiso, la cultura y productividad en una organización.

  La diferencia de horarios laborales y ubicación del trabajo no permite que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de interactuar cara a cara, por lo que la comunicación a través de las tecnologías se convierte en el estándar para este tipo de modelo.

En el caso de la comunicación escrita, si bien proporciona un "rastro en papel", carece de tono y contexto, lo que puede llevar a confusión y mala interpretación; de igual forma, resulta un reto para los líderes de equipos asegurar que sus subordinados recibieron y leyeron la información y que fue comprendida (Overby, 2021). Por su parte, la comunicación remota distorsiona el ritmo normal del diálogo y retrasa las respuestas, lo que puede provocar que las personas hagan suposiciones y se frustren con el proceso.

- *Supervisión y control:* de acuerdo con la OIT, una de las fuentes de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo es mantener el rendimiento del equipo y cumplir con los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios (OIT, 2020).

  Los líderes de equipo pueden supervisar más directamente las actividades de sus colaboradores dentro de la oficina; sin embargo, este no es el caso para los equipos híbridos los que los trabajadores pueden trabajar de forma remota y, por lo tanto, no pueden ser monitoreados cada segundo del día (Smith, 2021).

  Dados los aspectos particulares del modelo híbrido, se podría requerir mayor número de procesos de control que se adecuen a cada estilo de trabajo, de manera que permitan a los trabajadores disfrutar de las libertades que cada uno de los estilos conlleva y, a su vez, asegurar la obtención de los objetivos organizacionales.

- *Erosión de la cultura organizacional:* si bien el entorno en el que se desenvuelve un individuo moldea su comportamiento, entonces inevitablemente la cultura organizacional se verá afectada con la implementación del modelo. A diferencia del modelo tradicional, en el que todos los trabajadores se encuentran dentro de las instalaciones y construyen en conjunto la cultura con sus interacciones diarias, en el caso del modelo híbrido el personal se maneja en entornos distintos, lo cual puede trabajar en detrimento de la cultura.

  Se enfrenta, así, el riesgo potencial de que se dé un surgimiento de dos culturas organizacionales paralelas: una, donde existe una fuerte colaboración e interacción en persona y otra remota, en donde los trabajadores se sienten aislados con un menor sentido de pertenencia y propósito hacia la organización (Guntur, 2021) al fragmentar

a los equipos, afectando el cumplimiento de objetivos y rendimiento individual y organizacional.

- *Diferencias en la experiencia entre los colaboradores en la oficina y remotos:* además de las evidentes diferencias estructurales (instalaciones, equipo, etc.), existen otras marcadas entre las experiencias de un trabajador en sitio y uno laborando remotamente. Los flujos de trabajo diarios, el espíritu de equipo y la cultura de la empresa se experimentan de manera muy distinta para aquellos que trabajan principalmente en la oficina, en comparación con los que lo hacen principalmente desde casa (Tim, 2021). Una de las tareas más difíciles para un líder es ser inclusivo y asegurarse de que todos los integrantes de su equipo tengan una misma experiencia; de no ser así, la moral del personal se puede ver afectada a medida que reconozcan las diferencias entre estar en la oficina y trabajando de forma remota.
- *Sesgos inconscientes:* uno de los sesgos más discutidos en el modelo híbrido es el de proximidad. En este, los colaboradores con proximidad física a sus líderes son vistos como mejores trabajadores en comparación con el personal remoto. Como resultado, es mucho más probable que reciban promociones, aumentos y reconocimientos, así también existe el riesgo de crear un sistema en el que los que están en la oficina tengan mayor influencia en las decisiones (Cheng, 2021). Incluso se puede formar una percepción por parte de los líderes de departamento y entre colegas ubicados en sitio de que el personal trabajando en modo remoto no están desempeñándose de forma tan eficiente, debido al hecho de que no están siendo supervisados en persona.

  Investigaciones realizadas por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) indican que "los trabajadores remotos pueden terminar recibiendo evaluaciones de desempeño más bajas, aumentos más pequeños y menos promociones que sus colegas en la oficina", debido que no son vistos con frecuencia. Por el contrario, aquellos que los líderes ven en la oficina, trabajando fuera del horario regular, se consideran más comprometidos, a pesar de que los colaboradores remotos estén de igual manera trabajando el mismo tiempo (Sia Partners, s. f.).

- *Construcción de relaciones virtuales:* las relaciones interpersonales son necesarias para el compromiso y la productividad de los trabajadores; sin embargo, una encuesta de la empresa consultora de negocios Bain & Company señala que solo el 22% de los

trabajadores se sienten conectados con sus compañeros de trabajo y el liderazgo durante las transiciones corporativas (Michels, 2021).

Si bien el trabajo híbrido ofrece la conveniencia de trabajar desde casa, este puede dificultar la formación de estas relaciones de trabajo, dado que se carece de oportunidades informales que generen confianza para conectarse con colegas a nivel personal, fomenten las relaciones y creen un sentido de pertenencia entre los compañeros de trabajo, haciendo que las esporádicas interacciones en el sitio se sientan tensas, incómodas o poco sinceras (Lucidchart, s. f.).

Si el personal remoto no está conectado con los que están en la oficina, inevitablemente habrá disparidades, silos y pérdida de conocimiento, además de las ya mencionadas afectaciones emocionales que se manifiestan en sentimientos de aislamiento y soledad, afectando, a su vez, la cultura del equipo y los niveles de compromiso.

- *Bienestar de los colaboradores:* los constantes cambios a los que se ven sometidos los trabajadores en una era digital, el sentimiento de aislamiento que puede conllevar este tipo de tipo de modelo, los ajustes a nivel personal y laboral que requerirá la adopción del nuevo modelo, así como la incertidumbre que viene con los cambios, pueden hacer difícil que las personas se concentren en sus tareas laborales y que se mantengan optimistas. Un estudio realizado por el Ministerio de Salud de Costa Rica en 2020 mostró que el 61,0% de los encuestados presentó en octubre de 2020 alguna sintomatología depresiva, un aumento del 50% en términos absolutos, al compararse con los resultados obtenidos en marzo de 2020 (Ministerio de Salud, 2021).

- *Complejidad digital:* como se ha mencionado, uno de los aspectos clave del modelo es la disponibilidad y el uso de TIC. Las empresas han adoptado tecnologías para mantener la productividad, conexión y colaboración en los equipos; sin embargo, en contraposición, la variedad y cantidad de herramientas está agregando complejidad, dado que los trabajadores deben aprender a usar y manejar una gran variedad de *softwares*; dicha complejidad puede tener el efecto contario esperado al reducir la productividad, aumentar los errores e, incluso, afectar las tasas de rotación por el estrés que representa para muchos trabajadores (Smith, 2021).

- *Colaboración:* el aspecto más difícil de equilibrar dentro de un equipo híbrido, de acuerdo con Gomes (2021), es la colaboración: esta se ve principalmente impactada por la falta de acceso a la información y las comunicaciones deficientes. De acuerdo con el autor, es mucho más fácil que las interacciones se rompan cuando los equipos están dispersos y sin una infraestructura de comunicaciones sólida que los mantenga conectados; lo anterior ratifica la importancia de contar con herramientas de colaboración en línea o digitales y fortalecer la comunicación dentro de la empresa.

1.3.4 Teorías del liderazgo.

La literatura sobre liderazgo es amplia, con numerosas teorías sobre diversos estilos de liderazgo que compiten por el dominio; no obstante, Chiavenato (2007), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, ha identificado los siguientes estilos de liderazgo:

- Teorías de rasgos de personalidad

Esta teoría también conocida como la teoría del "gran hombre" se basa en las cualidades personales de una persona para determinar su capacidad como líder. Es decir, la influencia que es capaz de infligir una persona sobre su entorno es gracias a sus cualidades. De estos rasgos destacan los rasgos físicos, la capacidad intelectual, las habilidades sociales y la actitud en el trabajo (como el interés y la iniciativa).

En resumen, un buen líder debe inspirar confianza, poseer grandes habilidades tanto físicas como intelectuales y demostrar decisión en los momentos importantes.

Sin embargo, esta teoría recibió varias críticas, ya que engloba todos los rasgos mencionados como importantes, cuando en realidad, cada uno de estos rasgos pueden ser de mayor o menor importancia, según el tipo de situación. De la misma forma se critica la generalización que esto produce, pues no está demostrado que un mismo líder sea capaz de liderar a diferentes grupos sociales con la misma efectividad o de liderar de igual manera a grupos con distintas intenciones u objetivos (una persona puede ser un gran líder en la cancha de baloncesto, pero eso no significa que pueda ser un gran líder en un grupo financiero).

Esta teoría, a pesar de quedar en parte descartada, debido su punto de vista simplista al afirmar que un individuo puede ser líder indiscutible en cualquier situación (lo cual no sucede en la realidad), sí que posee varios aciertos sobre los rasgos, pues es más probable que un individuo acepte el liderazgo de otro cuando este posee características (ya sean físicas o mentales) superiores a las suyas propias.

- *Teoría de estilos de liderazgo.*

Se basa en los comportamientos del líder frente a los subordinados, al dividirse en tres estilos principales, aunque cualquiera de ellos puede variar de forma más o menos autocrática según la situación, el tipo del líder o subordinado o la tarea desempeñada. Los diversos estilos planteados son:

Tabla 1.
Estilos de Liderazgo

Tipo	Ventajas	Desventajas
Autocrático: • El líder se apodera de tanto poder y autoridad como le sea posible. • Tiende a mantener toda la autoridad de toma de decisiones para sí mismo. • Se dan instrucciones específicas a los colaboradores sobre qué, cómo y cuándo se debe hacer el trabajo.	• Los colaboradores conocen con claridad las expectativas del líder. • Se reduce el tiempo dedicado a la toma de decisiones cruciales. • La cadena de mando se puede enfatizar claramente.	• Abusos de poder. • Líderes emocionalmente desapegados e incapaces de empatizar. • Reduce la participación, colaboración y creatividad. • Incrementa la rotación de personal. • No prepara a los trabajadores para promociones o posibles ascensos.
Democrático: • Basado en la democracia. El trabajador es el activo más importante de la empresa. • Se involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones; sin embargo, el líder normalmente tendrá la última palabra en los procesos de decisión.	• Aumenta la motivación y la satisfacción laboral. • Fomenta el uso de la creatividad. • Fortalece el equipo. • Mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos establecidos.	• Toma de decisiones consumen mucho tiempo. • Se pueden tomar malas decisiones si los trabajadores no están calificados.
Laissez- Faire: • Se centra en delegar. Se da una dirección y supervisión mínima a los trabajadores.	• Los trabajadores experimentados pueden aprovechar su competencia y experiencia. • La innovación y la creatividad son muy valoradas. • Crea un ambiente de trabajo positivo.	• La responsabilidad de mando no está correctamente definida. • Dificultades para adaptarse al cambio. • División del equipo debido a desacuerdos entre los miembros.
Transaccional: • Sistema de recompensas y castigo que se utiliza para alentar o desalentar las acciones tomadas hacia el logro de las metas que se han determinado.	• Objetivos específicos, medibles y con plazos definidos/alcanzables. • Aumenta la motivación y la productividad de los trabajadores. • Elimina o minimiza la confusión en la cadena de mando.	• La innovación y la creatividad se minimizan. • No se valora la empatía. • Crea más seguidores que líderes entre los trabajadores.

Transformacional: • El líder inspira a sus seguidores con una visión y luego los alienta y empodera para lograrlo. El líder también sirve como un modelo para la visión.	• Menor tasa de rotación de colaboradores. • Otorga un alto valor a la visión corporativa. • Alta moral de los trabajadores. • Utiliza la motivación y la inspiración para obtener el apoyo de los trabajadores. • No es un enfoque coercitivo del liderazgo. • Otorga gran valor a las relaciones.	• Requiere motivación y retroalimentación constantes. • Las tareas no se pueden llevar a cabo sin el acuerdo de los trabajadores. • Puede conducir a la desviación de protocolos y regulaciones.

Fuente: IMD (2021).

- *Teorías situacionales del liderazgo:*

Tannenbaum y Schmidt (1973) argumentan que el comportamiento de un administrador está dictado por su situación o las "circunstancias", independientemente de las características personales, físicas o psicológicas.

A diferencia de las teorías anteriores, las situacionales nacen de un contexto más amplio, al asumir que no existe un único estilo o característica absoluta de liderazgo válido para cada situación. Este indica que cada una requiere de una clase de liderazgo concreto para liderar a sus subordinados o seguidores con éxito.

Esto se puede lograr al moverse entre un extremo y el otro; es decir, entre los extremos del liderazgo autocrático y el participativo, en donde lo más favorable sería colocarse en un punto intermedio (liderazgo democrático o consultivo) y pasar a un extremo u otro, según la situación y el equipo de trabajo, de manera que se pueda conseguir el resultado óptimo.

1.4 Compromiso

La importancia de Capital Humano va más allá de la realización de las tareas, pues es, en última instancia, la encargada de desarrollar y establecer los modelos de comunicación y la cultura organizacional que prevalecerá dentro de la empresa y solo al asegurar el adecuado nivel de compromiso y alineamiento de todo esto será posible el logro de los objetivos organizacionales.

1.4.1 Definición de compromiso.

El compromiso de los trabajadores es un tema emergente que ha ganado considerable atención para las empresas, dado su impacto en la productividad. Un estudio de la consultora Gallup mostró que las unidades de negocio altamente comprometidas generan un 21% más de rentabilidad (Harter y Mann, 2017).

Sin embargo, al igual que con el concepto de *liderazgo*, existen múltiples definiciones utilizadas para la palabra *compromiso*:

- Gallup (s. f., párr. 1) define el compromiso como “la participación y el entusiasmo de los colaboradores en su trabajo y lugar de trabajo”.
- Cooper-Hakim y Viswesvaran (2005, p. 131) definen el compromiso organizacional como un “estado psicológico, que lleva a los colaboradores a tomar curso de acciones relevantes para la organización, para uno o más objetivos”.
- Robinson, Perryman y Hayday (2004) definen el compromiso de los trabajadores como:

> Una actitud positiva del colaborador hacia la organización y su valor. Un empleado comprometido es consciente del contexto empresarial y trabaja con colegas para mejorar el rendimiento dentro del trabajo en beneficio de la organización. La organización debe trabajar para desarrollar y fomentar el compromiso, lo que requiere una relación bidireccional entre el empleador y el empleado. (p. ix)

- Smith (2020) define el compromiso como:

> El nivel de entusiasmo y dedicación que un trabajador siente hacia su trabajo. Los colaboradores comprometidos se preocupan por su trabajo y por el desempeño de la empresa y sienten que sus esfuerzos marcan la diferencia. Un colaborador comprometido está en él por más que un cheque de pago y puede considerar su bienestar vinculado a su desempeño y, por lo tanto, es instrumental para el éxito de su empresa (párr. 1).

Las diversas definiciones del concepto apuntan a que el éxito de una empresa está impulsado por el nivel de compromiso de su personal. A pesar de su importancia, un estudio de la firma Gallup (s. f.) mostró que solo el 15% de los trabajadores en el plano mundial se sienten comprometidos con sus organizaciones. El mismo documento indica que el 70% de la volatilidad en el compromiso de las personas es atribuible a los gerentes, lo cual apunta a que la clave para motivar está en manos de los líderes de la empresa.

1.4.2 Impulsores del compromiso de acuerdo con la empresa en estudio.

La empresa en estudio considera que el compromiso es el mejor indicador de la salud de la organización desde una perspectiva humana. Basados en elementos de

metodologías externas y, luego de revisar los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores sobre los impulsores del compromiso de los últimos cuatro años, la empresa crea su *Índice de Compromiso del Colaborador* (ICC). De acuerdo con ello, el compromiso de los empleados alcanza mayor nivel cuando se encuentran presentes las siguientes cuatro condiciones:

- El trabajador experimenta *crecimiento y desarrollo.*
- El trabajador adquiere un sentido de *pertenencia.*
- El trabajador cuenta las *habilidades, recursos y el entorno adecuado* que le permitan realizar su trabajo.
- El trabajador tiene una *perspectiva positiva* general sobre la empresa y su futuro.

Estos cuatro se convierten en los objetivos de compromiso de la empresa y, con el fin de alcanzar dichos objetivos, lanza en 2021 su *Plan de Compromiso del Colaborador*. El Plan detalla aquellos mecanismos que la organización desarrollará para mejorar el compromiso de los trabajadores y se divide en cinco grandes áreas de acción:

- *Comunicación:* creación de un ecosistema de comunicación que ofrezca una experiencia clara y consistente. Asimismo, el fortalecimiento de la comunicación bidireccional entre líderes y colaboradores.
- *Escucha:* esfuerzos para colectar información y monitorear el sentimiento de los trabajadores.
- *Desarrollo del personal:* impulsar el desarrollo por medio del reconocimiento, el desarrollo del liderazgo y la alfabetización digital. Además, asegurar el reclutamiento, la retención y el desarrollo de talento clave.
- *Fortalecimiento de la cultura:* construir sobre una base de valores y diversidad y ofrecer una experiencia de inducción exitosa.
- *Experiencia del trabajador:* impulsar el cambio hacia la movilidad y transformación digital y ofrecer una experiencia consistente a los trabajadores en diversos entornos de trabajo, alineada con los valores de la empresa.

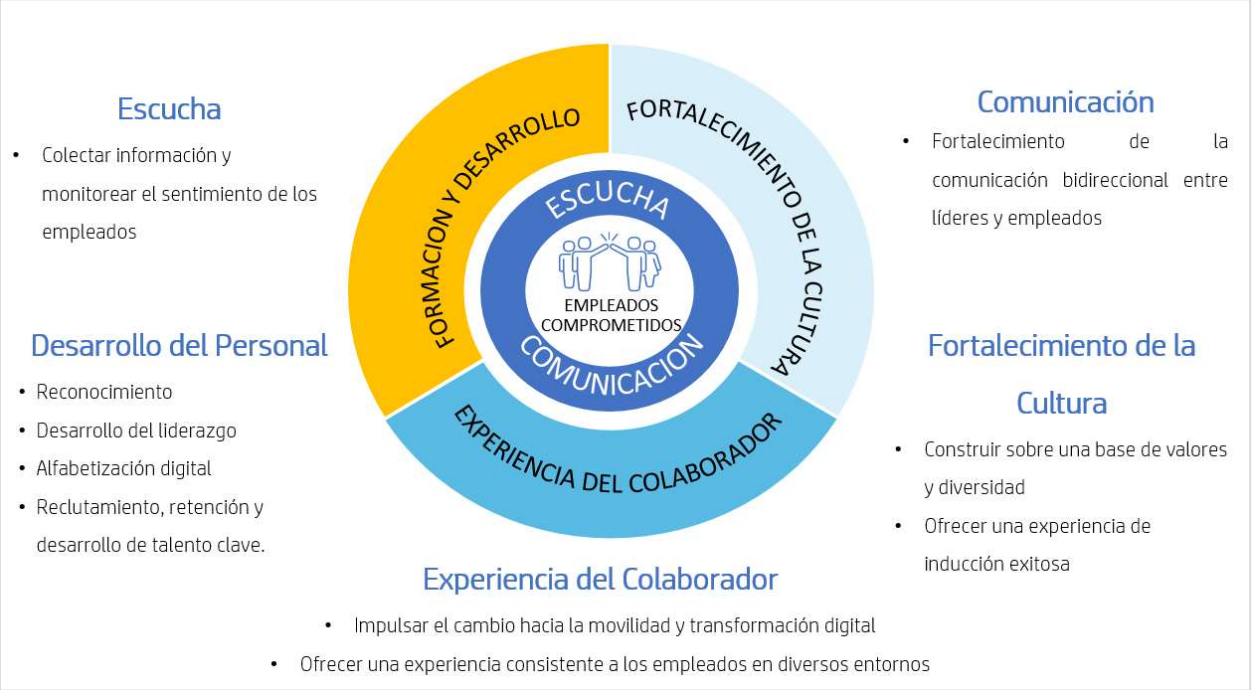


Figura 2. Plan de compromiso del trabajador

Fuente: elaboración propia, 2022.

Se reconoce la existencia de mayor número de impulsores del compromiso que han sido identificados por autores y diversos estudios; sin embargo, dado que la empresa en estudio cuenta con un plan de compromiso predeterminado, para propósitos del trabajo se seleccionaron aspectos para discusión aquellos incorporados dentro de dicho plan.

1.4.2.1 *Comunicación.*

Chiavenato (2007) describe la comunicación como "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p. 110).

Por su parte, Mendo y Garay (2005) incorporan a la definición la variedad en los tipos de comunicación y el factor de influencia que este tiene. Ellos señalan que la comunicación es “un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión” (p. 32).

Tipos de comunicación:

En general, con la implementación del modelo híbrido, no hay cambios en los tipos de comunicación existentes; sin embargo, se dan cambios en las tendencias de uso entre los tipos y los canales utilizados.

A continuación, se da un detalle de los tipos de comunicación (Keiling, 2021):

- *Comunicación verbal:* se refiere al uso del lenguaje oral o de señas para transferir información. Es uno de los tipos más comunes, a menudo utilizado durante presentaciones, videoconferencias y llamadas telefónicas, reuniones y conversaciones individuales. La comunicación verbal es importante porque es eficiente.
- *No verbal:* es el uso del lenguaje corporal, los gestos y las expresiones faciales para transmitir información a los demás. Se puede usar tanto intencional como involuntariamente. La comunicación no verbal es útil cuando se trata de entender los pensamientos y sentimientos de los demás.
- *Escrito:* es el acto de escribir o imprimir símbolos como letras y números para transmitir información. Es útil porque proporciona un registro de información para referencia. La escritura se usa comúnmente para compartir información a través de libros, folletos, blogs, cartas, memorandos y más. Los correos electrónicos y los *chats* son una forma común de comunicación escrita en el lugar de trabajo.
- *Visual:* es el acto de utilizar fotografías, arte, dibujos, bocetos, tablas y gráficos para transmitir información. Las imágenes a menudo se utilizan como una ayuda durante las presentaciones para proporcionar un contexto útil junto con la comunicación escrita o verbal. Debido a que las personas tienen diferentes estilos de aprendizaje, la comunicación visual podría ser más útil para que algunos comprendan ideas e información.

Con respecto al intercambio de información a través de medios digitales, este puede darse de dos formas: sincrónica y asincrónica; la diferencia clave entre ambos está en que en las comunicaciones sincrónicas hay interacciones programadas en tiempo real entre dos o más individuos, ya sea por teléfono, video o en persona, mientras que en la comunicación asincrónica, la comunicación se da individualmente y no sucede en tiempo real; aquí las partes intercambiarán información a su conveniencia y no necesitan

programación. Ejemplos de este último son los correos electrónicos, el fax o las plataformas de *chat*.

Desafíos de la comunicación en equipos híbridos

Indistintamente del modelo de trabajo implementado en las empresas, siempre existirán problemas o áreas de mejora en la comunicación y esto no es la excepción para el modelo híbrido.

Adoptar un nuevo modelo de trabajo en una organización desencadena, entre otros, un cambio en las prácticas de comunicación. Enseguida se hace un compendio de los posibles desafíos de la comunicación del modelo, identificados en diversas fuentes:

- El 80% de la comunicación es no verbal HBR (2021). Con la implementación del modelo híbrido, muchas de las comunicaciones se darán de forma virtual, en donde a excepción de las videollamadas, dicho elemento se verá perdido. Asimismo, con el uso de medios digitales (texto, correos, etc.), en ocasiones la información podrá ser malinterpretada, si no se presta atención y se desarrolla una conciencia sobre el contexto y la forma en la que el mensaje es enviado (Sabin, 2021).

- Falta de transparencia. A menos de que exista una sólida cultura de comunicación, los colaboradores pueden perder acceso a información importante. Aquellos que están físicamente en la oficina por lo general tienen una gran ventaja sobre aquellos en ubicaciones remotas, pues la proximidad física a colegas y superiores puede darles acceso más temprano a la información, creando una especie de jerarquía informal dentro de la organización (Brownlee, 2021), así se genera fricción en las relaciones entre compañeros y también causa frustración y desmotivación.

- Aislamiento de los trabajadores. Las personas que laboran bajo el estilo remoto pueden ser reacias a interactuar con otros miembros del equipo, lo que generalmente conduce a la alienación y el distanciamiento de este grupo (Bojic, 2022).

- Diferimiento en interacciones e intercambio de información. Por la flexibilidad que viene con el modelo, los trabajadores pueden administrar sus propios horarios de trabajo, por lo cual muchas veces dificulta que se dé una comunicación entre

compañeros en tiempo real. En su lugar, los miembros del equipo híbrido tendrán que depender en gran medida de las herramientas digitales para la comunicación, donde el tiempo de respuesta puede ser extenso y lograr una conversación en tiempo real requerirá de una planificación y calendarización anticipada para una llamada en conferencia, lo cual hace que la comunicación sea extremadamente difícil y ralentice la productividad.

Asimismo, la colaboración dentro del equipo se ve reducida y la calidad del trabajo se ve afectada, dado que en algunos casos tienen dificultades para interpretar y comprender la información que reciben por medios electrónicos (OIT, 2020).

- Agotamiento asociado a la comunicación virtual. Una investigación de Gartner (2022) revela que para el 75 % de los líderes de recursos humanos, un aumento en las fuentes de comunicación virtual puede conducir a mayor riesgo de agotamiento de los trabajadores. Por su parte, la herramienta Zoom reporta un promedio de 300 millones de participantes en reuniones al día para el año 2021, lo que representa un aumento de alrededor del 2900% desde 2019 (Dean, 2022).

1.4.2.2 *Escucha.*

Medición del compromiso

En las secciones anteriores se ha establecido que el nivel de compromiso de los trabajadores hacia su empresa tiene una influencia directa con los resultados que esta obtendrá. Así se observa en los resultados de un estudio realizado por Gallup (s. f), aplicado a más de 2.7 millones de personas de diversas industrias globalmente, el cual mostró que las unidades de negocio que obtuvieron la puntuación más alta en el compromiso de los empleados reflejaron niveles de rentabilidad un 23% más altos que las unidades en el cuartil más bajo. Así también, dicho grupo presentó las siguientes diferencias porcentuales medias entre las unidades del cuartil superior y del cuartil inferior (Agrawal, *et al*., 2020):

- 10% en fidelización/compromiso del cliente.

- 18% en rotación de personal para organizaciones de alta rotación (aquellas con más del 40% de rotación anualizada).
- 43% en rotación de personal para organizaciones de baja rotación (aquellas con más del 40% o menos en rotación anualizada).
- 64% en incidentes de seguridad.
- 81% en ausentismo.
- 41% en calidad (defectos).
- 66% en bienestar (colaboradores netos prósperos).
- 13% en ciudadanía organizacional (participación).

Lo anterior establece la relevancia de conocer los niveles de compromiso dentro de la organización. Esto se logra al implementar procesos de medición que permitan a la empresa conocer y monitorear el nivel de compromiso de los trabajadores, de manera que puedan tomar acciones en aquellas áreas de oportunidad identificadas y, así, que también cuenten con una base sólida para tomar decisiones o establecer estrategias a fin de mejorar dichos niveles.

Algunos de los beneficios de la medición del compromiso son (Brown, 2020):

- *Identifican fortalezas, áreas problemáticas y "verdades ocultas".* Medir regularmente el compromiso lo ayuda a enfrentar los obstáculos antes de que se conviertan en problemas. También puede usar los datos de participación para mostrar lo que va bien y conectar equipos o departamentos más débiles con otros más fuertes.
- *Generan confianza*. Pedir retroalimentación a los trabajadores demuestra que la empresa se preocupa por sus opiniones y cómo se sienten en el trabajo.
- *Transparencia.* Al compartir los resultados de las mediciones con los trabajadores de la empresa, se da la oportunidad de que puedan contribuir a mejorar la cultura.
- *Observación de tendencias.* Permite comparar los resultados de la empresa con respecto a años anteriores y contra otros puntos de referencia de la industria, así como tener una visión del progreso (o no) de la organización y cómo se posicionan en torno al mercado.

De acuerdo con Meta, compañía de tecnología y redes sociales, la medición del compromiso se puede realizar utilizando varias herramientas (Workplace, 2022):

Encuestas:

- *Encuestas de compromiso de los colaboradores:* son cuestionarios a gran escala que se centran en la medición del desempeño de impulsores del compromiso. Estas, generalmente, se aplican una o dos veces al año.
- *Encuestas de pulso:* son encuestas cortas que se aplican con una recurrencia más frecuente, en medio de las encuestas anuales, con un número de máximo de 15 preguntas.

  A diferencia de las encuestas de compromiso anual, las encuestas de pulso permiten la recopilación de datos de forma optimizada y el análisis oportuno de los resultados. Es decir, se da en tiempo real, lo que permite a las organizaciones responder rápidamente a los comentarios y lidiar con los problemas a medida que surgen.

- *Puntuación Net Promoter Score para colaboradores:* el ENPS (por sus siglas en inglés, Employee Net Promoter Score) fue adaptado de uno de los indicadores de satisfacción del cliente. En este se solicita al trabajador que evalúe, en una escala del 1 al 10, cuál es la probabilidad de que recomiende a la organización como un lugar para trabajar. Esta es una forma rápida y fácil de obtener una vista de cómo se sienten los empleados con respecto a la empresa.

Entrevistas:

- *Entrevistas individuales:* las reuniones individuales frecuentes entre el gerente directo y sus subordinados son una forma más informal de medir el compromiso. Son una manera útil de recopilar comentarios sobre aquellas áreas en las que el personal se siente conectado y aquellas en las que su organización puede mejorar.
- *Entrevistas de salida:* las empresas deben realizar entrevistas de salida cuando alguien abandone la organización de manera que puedan aprender sobre las experiencias de sus trabajadores, así como descubrir y abordar problemas.

Investigación:

- *Focus Group*: los grupos focales se utilizan a menudo en la investigación de mercado para medir las actitudes de las personas hacia los productos, pero estas discusiones guiadas también se pueden usar para analizar los problemas de los trabajadores. Aunque involucran a menos personas que una encuesta, son una forma de profundizar en las actitudes de los empleados y descubrir barreras para el compromiso.
- *Análisis de Big Data:* se refiere al uso del *Big Data* para realizar análisis de información interna de los trabajadores para identificar áreas que puedan afectar su nivel de compromiso o apoyarles positivamente (por ejemplo, cargas de trabajo, horarios, horas extras, ausencias, entre otros).

Retroalimentación

De acuerdo con Morales (1999), a través de la retroalimentación se informa al personal sobre cómo está realizando su trabajo, de manera que sirva de estímulo para que mejore sus resultados y que conozca cuáles son las áreas en las que debe enfocarse para mejorar su rendimiento, con el fin de mejorar el desempeño integral de la organización (p. 283). En otras palabras, la retroalimentación es una forma de dar al trabajador un repaso de sus acciones pasadas en comparación con los patrones o estándares esperados, con el propósito de que este pueda modificar y ajustar su desempeño a futuro. La retroalimentación es crucial para las empresas que deseen que el desempeño de sus empleados siga mejorando.

Con el cambio al modelo híbrido, los líderes deberán modificar la forma en que se da dicha retroalimentación; aquella informal y espontánea que se daba en los pasillos de las empresas ahora deberá combinarse con otros canales virtuales. Dado que las personas no se encontrarán físicamente dentro del mismo espacio constantemente, el gerente deberá encontrar un punto medio entre proveer la suficiente retroalimentación al trabajador, mas no así sobresaturarle de videoconferencias (Rosenkrantz, 2021).

Reuniones uno a uno semanales de 15 a 30 minutos a través de herramientas como Zoom son algunas de las acciones que pueden tomar las jefaturas, mismas que a su vez

servirán para monitorear el estado mental y emocional de sus trabajadores, de manera que perciban el interés de sus líderes por su bienestar integral.

Cabe mencionar que la retroalimentación debe ser un proceso de doble vía, que permita a los trabajadores comunicarse con sus jefaturas sobre temas que son relevantes para estos y, así, discutir constructivamente sus recomendaciones para formar un consenso que ayude a mejorar su desempeño, satisfacción y motivación (Elelmpleo, 2019).

1.4.2.3 *Desarrollo del personal.*

Reconocimiento

El reconocimiento forma parte de las herramientas utilizadas como salario emocional. Se entiende por reconocimiento a "la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio" (Educalingo, s.f.).

De acuerdo con Great Place to Work (Kazi, 2021), el reconocimiento tiene efectos positivos en la retención de talento, también aumenta el compromiso de los trabajadores y su rendimiento. En un artículo de Daunt y Menzies (2022), consultores de la firma Deloitte, estos señalaron que una encuesta realizada por la firma reveló que el apoyo de los líderes y el reconocimiento del liderazgo se encontraban entre los tres factores no financieros más efectivos para la retención de personal. También señalan que el reconocimiento mejora en un 14% el compromiso, la productividad y el rendimiento de los trabajadores en empresas donde se practica.

Las formas de reconocimiento pueden ser diferentes; lo importante es que la compañía y sus líderes encuentren un balance adecuado entre lo monetario y no monetario. Estas varían entre (Daunt y Menzies, 2022):

- Formales a informales.
- Emblemáticas, por ejemplo, elogios, proyectos especiales, certificados.
- Tokens, que pueden venir en forma de tarjetas de regalo, puntos.

- Monetarias, en donde hay una inversión económica, como lo son conferencias o tiempo libre pagado.

Gálvez (2020), en su artículo *¿Qué es un modelo de trabajo híbrido y cómo hacer que funcione?* indica que,

> Una cultura desequilibrada en la que el liderazgo se encuentra principalmente en la oficina podría generar desigualdades en torno al reconocimiento. Los colaboradores que elijan trabajar junto a los líderes en el espacio de la oficina serán más visibles y pueden atraer más atención a su trabajo (párr. 21).

Es por lo anterior que se vuelve esencial crear una cultura en la que los líderes y miembros del equipo desarrollen el hábito de reconocer a los trabajadores tanto cara a cara como a través de plataformas digitales. Pese a la limitada literatura sobre el tema, HiFives, una empresa consultora de reconocimiento, señala las siguientes como mejores prácticas para el reconocimiento de colaboradores en un lugar de trabajo híbrido (HiFives Team, 2021):

- *Implementar una plataforma digital de reconocimiento:* una de las formas más fáciles de facilitar el reconocimiento es a través de la implementación de una plataforma digital para dicho propósito. Este ayudará a cerrar la brecha entre la fuerza laboral en el sitio y la remota al consolidar dicha actividad en una sola herramienta.

- *Premiar y reconocer a los equipos:* es de suma importancia reconocer el trabajo en equipo de grupos que colaboren de forma efectiva; tanto con personas en el sitio y como de manera remota; esto alentará a sus miembros a continuar trabajando juntos y a superar los desafíos asociados con la dispersión demográfica.

- *Promover el reconocimiento entre colegas:* este tipo de reconocimiento toma mayor importancia en un entorno de trabajo híbrido, dado que la mayoría de los trabajadores no se conocen en persona. Los compañeros pueden agradecerse y reconocerse mutuamente por cualquier ayuda o apoyo y mostrar aprecio por los logros de sus pares. Tales acciones no solo motivan a las personas a desempeñarse

en niveles más altos, sino que también crean una atmósfera de camaradería y colaboración.

- *Celebración de hitos personales:* otra forma efectiva de motivar a los trabajadores y crear vínculos sociales entre ellos es celebrar sus hitos personales, como cumpleaños, aniversarios de trabajo, logros profesionales específicos, etc. Las celebraciones de equipo se pueden hacer de modo híbrido, utilizando plataformas como MS Teams y Zoom.

- *Crear premios enfocados en el bienestar:* los programas de bienestar de los colaboradores se están convirtiendo en una parte cada vez más importante de la estrategia de recursos humanos de la mayoría de las organizaciones, especialmente después del brote de la pandemia de COVID. Las plataformas digitales de bienestar corporativo pueden ayudar no solo a proporcionar contenido relevante, sino que también permiten el seguimiento de las actividades de bienestar de los trabajadores en relación con sus objetivos de salud.

Reclutamiento

Chiavenato (2001) define el reclutamiento como:

> Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento, llevado a cabo tomando como base de datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos (p. 208).

Es decir, el reclutamiento es un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante, mismos que cuenten con las cualidades que permitan a las organizaciones el logro de sus objetivos. Por lo tanto, para que una empresa sea más competitiva, es fundamental establecer un perfil de trabajadores que se adapte mejor a la posición, el propósito y la cultura de la organización.

Adicional a las habilidades técnicas y a la experiencia profesional, según la recopilación de varios autores, en general, los trabajadores bajo un modelo hibrido deberán contar con las siguientes habilidades:

- Fuertes habilidades de comunicación: el trabajo híbrido requiere diferentes formas de comunicación. Los miembros de estos equipos deberán reconocer las complejidades y diferencias entre la comunicación presencial y virtual.

  Dado que la comunicación virtual no cuenta con los elementos no verbales disponibles en otros estilos de comunicación, el empleado deberá estar en la capacidad de transmitir efectivamente ideas de forma verbal o escrita y también debe tener la habilidad de definir cuál será el mejor canal para transmitir la información (Mawson, 2021).

- Buen manejo de sus relaciones: el estilo de trabajo en sitio ofrece las condiciones correctas para que el empleado pueda crear relaciones que contribuyan a la elaboración de sus tareas y las del equipo; dada su cercanía física, estos permanecen conectados entre sí, tienen conversaciones sincrónicas y desarrollan lazos personales, lo cual incrementa la cohesión del equipo.

  En contraposición, los trabajadores fuera del sitio requieren de más esfuerzo para crear este vínculo y la relación organizacional, por lo que un empleado que presente una significativa brecha de comunicación podría tener problemas al generar esas relaciones de forma virtual, lo cual podría llevar a su desmotivación en la mayoría de los casos.

  El empleado híbrido deberá ser intencional sobre la creación de espacios para conversaciones informales que pudieran influir en la relación con sus compañeros, de manera que se logren crear conexiones con ellos.

- Conocimiento sobre el uso de herramientas virtuales: debido a la complejidad del modelo, empleados en los tres estilos deberán tener un buen manejo de las tecnologías, de manera que puedan comunicarse y colaborar tanto de forma presencial como virtual.

  Reuniones de Zoom, creación de presentaciones, correos electrónicos, uso de Google, carga de documentos en carpetas compartidas, procesamiento y colección de datos de

la nube son algunas de las actividades que tendrán que realizar día a día; si estos empleados carecen de habilidades en el ámbito tecnológico, podrían convertirse en un inconveniente para la realización de sus tareas.

- Disciplina: un factor que influye en el rendimiento y la productividad de los empleados es la gestión del tiempo. Una gestión inadecuada del tiempo puede tener un impacto en la concentración, la priorización y el desempeño de las tareas de trabajadores en cualquiera de los estilos dentro del modelo; sin embargo, es más probable que afecte a los trabajadores remotos, en donde las tareas del hogar, los asuntos personales y otros pueden convertirse en distracciones (Mawson, 2021).

- Flexibilidad: la flexibilidad en el trabajo incluye la voluntad y capacidad de responder a las circunstancias y expectativas cambiantes fácilmente (Ashdownpeople, s. f).

  Prioridades, deberes, responsabilidades, ubicaciones, horarios todo puede cambiar en un espacio de trabajo híbrido: los compañeros de trabajo pueden no estar accesibles en ciertos momentos y la información puede no proporcionarse tan rápido como se esperaba. Estas son algunas de las situaciones que se pueden enfrentar en el nuevo modelo, mismas que, si no son manejadas adecuadamente, pueden causar estrés y frustración; en escenarios como los anteriores, la flexibilidad se convierte en una característica importante.

- Autoconocimiento: en un artículo de LinkedIn, Justine McGrath, una exitosa coach ejecutiva, explica la importancia de esta habilidad. McGrath (2021) argumenta que es importante que los empleados comprendan sus propias emociones y comportamientos para que puedan adaptarse y mejorar cuando sea necesario; ellos deben ser plenamente conscientes de cómo sus emociones y comportamientos les afectan tanto a sí mismos como a los demás.

  Agrega que el aspecto más importante del desarrollo de la autoconciencia es comprender qué los motiva y, si sienten aprensión por el nuevo modelo de trabajo u otras circunstancias, es esencial que puedan identificar el sentimiento, la fuente y expresar sus preocupaciones a sus líderes a tiempo para que el problema sea abordado.

- Mentalidad de crecimiento: en su libro *Mindset. La actitud del éxito*, la autora Carol Dweck (2006) habla de dos mentalidades: una fija y una de crecimiento. Por un lado, a diferencia de la mentalidad de crecimiento, las personas con mentalidad fija creen que sus cualidades son inmutables y no aprenderán de sus errores; por otro lado, las personas con mentalidad de crecimiento son perseverantes y resilientes, aprenden de sus errores y tienen la idea de que las habilidades se pueden desarrollar y mejorar con esfuerzo y aprendizaje; cualidades que son esenciales para facilitar el cambio en las empresas.

- Confianza: la fragilidad de la confianza incrementa en modalidades híbridas que, de no ser bien gestionada, podría tener repercusiones tanto para el trabajador como para el equipo. Como lo indica Mawson (2021):

  > La confianza es un ingrediente esencial y no negociable de cualquier equipo funcional de trabajadores, particularmente aquellos que trabajan en entornos híbridos. El trabajador híbrido ideal confía en que los miembros de su equipo cumplirán y que estarán allí para ayudarlos, en caso de que los necesiten. (párr. 6)

  El autor afirma que la confianza no se limita a las relaciones entre compañeros, pues tiene igual importancia que el trabajador haga una adecuada gestión de la confianza que es depositada en ellos por sus jefaturas.

Las habilidades anteriormente mencionadas son algunos los elementos que se deben enfatizar en los candidatos para que se pueda realizar un buen reclutamiento bajo la nueva realidad, permitiendo, a su vez, que estos puedan prosperar y tener éxito, una vez que formen oficialmente parte de la compañía.

Formación y desarrollo del liderazgo

Dada la naturaleza del cambio, la empresa en estudio se expone a un impacto en el clima y la cultura organizacional; el miedo, la resistencia y las dudas son algunas de las reacciones que se verán reflejadas en los trabajadores, exponiéndolos así también a una fuga de talento.

En medio de dicho caos se encuentran los líderes departamentales velando por que se dé la implementación del modelo con el mínimo impacto. Las empresas deberán

asignar los recursos, las herramientas y habilidades que necesitan para liderar en esta transición. Por ende, se hace indispensable definir aquellas habilidades y los temas que deben conocer para realizar dicha labor y capacitar a los líderes que puedan operar en el nuevo entorno.

De acuerdo con Chiavenato (2009):

> La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos. (p. 377)

Contar con el talento adecuado en una organización no termina en el momento de la contratación, sino que las empresas deben asegurar el desarrollo de su personal. De acuerdo con *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2016), la sociedad profesional de recursos humanos más grande del mundo, las siguientes son algunas técnicas que pueden utilizar las organizaciones para lograr el desarrollo del liderazgo en sus jefaturas:

- *Instrumentos de evaluación:* una serie de evaluaciones de personalidad en línea, basada en investigaciones actuales, útiles para analizar los estilos de liderazgo y su impacto en el clima y el desempeño. Ejemplo de ello es la prueba de personalidad de Myers-Briggs (MBTI).

- *Evaluaciones 360:* evalúan el desempeño y las habilidades de liderazgo de una persona en función de las perspectivas de las partes interesadas relevantes (percepción personal, subordinado, supervisores y alternativamente partes interesadas externas). Esta retroalimentación puede proporcionar motivación y enfoque específicos para mejorar las habilidades de liderazgo y el desempeño.

- *Coaching:* combinado con instrumentos de evaluación, hace un diagnóstico, seguido por tutorías y revisiones periódicas para ayudar a mantener el aprendizaje y modificar los comportamientos.

- *Desarrollo de líder a líder:* se refiere a la vinculación y al apoyo por parte de líderes más experimentados con aquellos que son nuevos en su función u organización, de

manera que los primeros brindan una tutoría que resulte beneficiosa para dar la transferencia de conocimiento, fomentar la confianza, colaboración, entre otros.

- *Desarrollo de la inteligencia emocional:* el desarrollo ejecutivo trata de aumentar el cociente de inteligencia emocional de una persona. El trabajo en grupo puede ser especialmente eficaz para desarrollar la inteligencia emocional, dado que gran parte de la inteligencia emocional se desarrolla dentro de un contexto interpersonal.

- *Experiencias laborales, asignaciones amplias y asignaciones rotativas*: se alienta a las personas a que salgan de sus zonas de confort y se las desafía a emplear nuevas estrategias para hacer frente al cambio.

- *El desarrollo de liderazgo basado en grupos:* requiere que los líderes y los futuros líderes potenciales trabajen en adquirir habilidades del mundo real en tiempo real a través de la experiencia, de programas internos o externos de educación ejecutiva.

Alfabetización digital

La pandemia ha puesto de manifiesto la criticidad y el importante papel de la tecnología en las empresas, sin la cual las pérdidas anteriores por la crisis sanitaria habrían alcanzado proporciones inmanejables, tanto desde el punto de vista económico como de salud. A partir de ese momento, el uso de la tecnología ha crecido exponencialmente; sin embargo, tan pronto como las organizaciones adoptan la transformación digital, descubren que digitalizar su negocio no se trata solo de comprar la última tecnología, sino que requiere de un gran cambio en la cultura.

A medida que la digitalización y automatización cambian los roles laborales y el trabajo remoto evoluciona, las organizaciones deben desarrollar las habilidades necesarias en su fuerza laboral para prosperar (Rousset, 2020). Lo anterior podrá ser alcanzado, en parte, a través de la alfabetización digital.

Gilster (1997) define la alfabetización digital como “la capacidad de comprender y utilizar la información en múltiples formatos de una amplia variedad de fuentes cuando se presenta a través de computadoras” (p. 1).

En la medida en la que se van adquiriendo las diversas tecnologías, las empresas deberán proceder a la educación de los usuarios sobre ellas, crear programas e impulsar prácticas que fomenten su utilización.

"Los líderes que demuestran una alfabetización digital están bien posicionados para impulsar el cambio en una organización al desafiar cualquier barrera cultural que se interponga en el camino de la transformación y las formas innovadoras de pensar" (Jones, 2019, párr. 8). Estos contarán con una posición privilegiada al comprender cuáles son las capacidades y las brechas de conocimiento de su personal y también establecen el tono en las prácticas de la organización, al servir como el modelo en la adopción y uso de las tecnologías.

1.4.2.4 *Cultura organizacional.*

Los términos *compromiso* y *cultura organizacional* a menudo son utilizados indistintamente; sin embargo, estos no tienen la misma definición ni el mismo enfoque; mientras el compromiso se refiere a cómo se sienten las personas al trabajar en una organización y su satisfacción con esta, en el caso de la cultura, engloba los valores y las normas de la empresa; en otras palabras, es la forma en la que se hacen las cosas dentro de la compañía.

Chiavenato (2007) describe la cultura organizacional como el:

> Conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. (p. 319)

Los estudios muestran que las empresas con una cultura fuerte tienden a tener un mejor desempeño que aquellas con una cultura más débil. De hecho, un estudio de la firma

Gallup mostró que las empresas podrían generar un 33 % más de ventas creando una cultura que atraiga alto talento (Dvorak y Pendell, 2018). Asimismo, un estudio de McKinsey muestra que las empresas con culturas saludables generan tres veces más rendimientos para los accionistas (DiLeonardo, Phelps y Weddle, 2020).

De acuerdo con el autor, existen dos grandes grupos de factores que dan forma a la cultura organizacional:

- *Formales y abiertos*: se refiere aquellos componentes visibles y públicamente observables, orientados a aspectos operacionales y de tareas, los cuales se perciben con facilidad, por ejemplo: estructura organizacional, títulos y descripciones de cargos, objetivos y estrategias, políticas y directrices, métodos y procedimientos y tecnología adoptada.
- *Informales y ocultos:* componentes invisibles y cubiertos, afectivos y emocionales, orientados a aspectos sociales y psicológicos. Son los aspectos informales, mismos que son más difíciles de percibir, comprender e interpretar, así como de cambiar sufrir transformaciones, ejemplo de ellos son: percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales y normas grupales.

En resumen, la cultura de una empresa proporciona las pautas, los límites y las expectativas para el equipo y sus clientes y es la plataforma principal para inspirar y motivar a su gente; también este es el recurso más poderoso que tiene la empresa para atraer, reclutar, contratar y retener el más alto nivel de talento.

La cultura organizacional y el rol del líder

Inevitablemente, con la adopción del modelo híbrido existirá un cambio en la cultura organizacional de las empresas. Una vez que el modelo se encuentre completamente implementado, habrá un periodo de reajuste debido a la pérdida de capital social y será más evidente la aparición de variaciones individuales en la cultura.

En dicho proceso, las empresas tendrán un control moderado sobre aquellos aspectos formales que definen la cultura, como las políticas, directrices, la tecnología etc. Sin embargo, la incertidumbre radica en los aspectos informales, pues estos son los que van a sufrir el mayor impacto y actualmente están siendo redefinidos, sumando, así, mayoritariamente a la transformación de la cultura.

Una cultura débil puede hacer que una organización se vuelva ineficaz y que su liderazgo pierda eficacia. Falta de compromiso del personal, una alta rotación, malas relaciones con los clientes y la caída de las ganancias de la empresa son ejemplos de cómo una cultura incorrecta puede afectar los resultados organizacionales.

Es indispensable que los ejecutivos y líderes de las empresas tomen riendas del asunto y no dejen que la creación de la nueva cultura se dé al azar, pues ellos deberán asegurarse de orquestar el cambio.

Las empresas deben analizar cómo posiblemente se impactará la cultura organización, pero aún más importante; deben centrarse en establecer cómo quieren que se vea esa nueva cultura. Como lo indica Veronica Melian, socia de consultoría en el área de Capital Humano para la firma Deloitte, una de las claves para el logro de la cultura organizacional deseada es identificar la brecha que hay entre el "cómo hacemos las cosas hoy" y "como deberíamos hacerlas", según los objetivos estratégicos de la organización. A la hora de embarcarnos en una transformación cultural, lo primero es saber qué elementos de nuestra cultura queremos mantener y cuáles cambiar (Salvadori, s. f.).

Una vez definida la nueva cultura organizacional, los líderes en todos los niveles tendrán un rol clave para implementar el nuevo tono cultural deseado, dado que los colaboradores modelan sus propios comportamientos a través de la observación de lo que los líderes dicen o hacen. Los líderes deben también prestar atención a la forma en la que la cultura se transmite a lo largo de la empresa. La institucionalización de un tono cultural claro y bien intencionado desde la gerencia se verá interrumpida en su transmisión, si el supervisor inmediato de un colaborador actúa diferente o recompensa con base en prioridades distintas (Melián, 2016).

Asimismo, el líder se encuentra en una posición para identificar comportamientos que estén en línea con la nueva cultura que se está implementando y utilizar herramientas para reforzar dichos comportamientos, de manera que otros colaboradores quieran replicarlos y, así, poco a poco, se incorporen en el ADN de la empresa.

Si bien cada individuo dentro de la compañía juega un papel en el proceso de cambio de la cultura, los líderes, en última instancia, tienen la máxima responsabilidad y autoridad para definirla e implementarla. Las decisiones que tomen tendrán un efecto

dominó en el reclutamiento, compromiso y rendimiento de los colaboradores, lo cual afecta poderosamente su cultura.

Diversidad, equidad e inclusión

El Director de sitio de la empresa en estudio, en uno de sus comunicados a la prensa, expresó el compromiso de la empresa en "asegurar que todos los colaboradores cuenten con un entorno de trabajo seguro en el que se apoya y fomenta el desarrollo de sus habilidades, dentro de un ambiente de respeto, justicia, igualdad y sin prejuicios" (tomado de comunicado de prensa).

De acuerdo con un artículo de la revista *Forbes* (Lulla, 2021), los desafíos asociados a la diversidad, equidad e inclusión pueden verse diferentes en un espacio híbrido. Generalmente están asociados con la raza, el género y las clases protegidas. En el caso del trabajo híbrido, el enfoque se centra en crear oportunidades equitativas con respecto al reconocimiento, la recompensa y el avance de carrera, independientemente de factores como la ubicación.

Esto comienza en reconocer y abordar los prejuicios hacia el trabajo en persona versus el remoto; sin embargo, encuestas de Gartner indican que solo el 13% de los líderes han pensado en las disparidades entre las experiencias remotas y en la oficina (Lulla, 2021).

Asimismo, Anseel y Sargeant (2021), de la Universidad de Nueva Gales del Sur, enfatizan la diferencia de las experiencias de trabajar en casa, pues la conexión, las responsabilidades personales y familiares varían de un individuo a otro, lo que puede conducir a una reducción de la productividad del trabajador. Tal diferencia también se puede ver en la comprensión de las jefaturas sobre los puntos débiles de una persona que labora en casa, versus una que asiste a las instalaciones de la empresa de forma más frecuente.

Por su parte, Baker y Zuech (2021) indican que el trabajo híbrido incide en cuatro de los elementos que componen la inclusión: trato justo, diversidad, pertenencia y confianza. Las autoras hacen referencia a Ingrid Laman, vicepresidenta de asesoría en la práctica de Recursos Humanos de Gartner, quien indicó que:

> La inclusión puede verse comprometida en un entorno de trabajo híbrido debido a la falta de visibilidad" … "En un entorno de trabajo híbrido, el trato injusto puede pasar desapercibido ya que los colaboradores tienen menos visibilidad sobre cómo se trata a los demás; la confianza puede erosionarse debido a la falta de transparencia. (párr. 4)

Procesos de inducción del personal

De acuerdo con Dessler y Varela (2009), el proceso de inducción es parte de proceso de socialización de los nuevos trabajadores, en el cual se les proporciona la información básica sobre la empresa y aquella necesaria para el desempeño de su trabajo; generalmente se incluye información asociada a valores, misión y visión de la empresa, su historia, manuales e indicaciones de procesos que tendrán a cargo, políticas, horarios laborales, revisiones de desempeño, vacaciones, nómina, prestaciones, entre otros.

Los mismos autores indican que una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos:

1. Que el trabajador nuevo se sienta bienvenido.
2. Que entiende a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave, tales como políticas y procedimientos.
3. Que tiene claridad sobre lo que se espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta.
4. Que inicia el proceso de socializar en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

De lo anterior se destaca que el proceso de inducción está orientado a facilitar la integración entre el individuo y la empresa. Por su parte, Harris (2002) identifica a los siguientes como los responsables de la inducción:

a. El Departamento de Personal: el primer contacto del nuevo trabajador con la organización es con del departamento de personal, de modo que este será el que da la primera impresión sobre la empresa.

b. Gerentes y supervisores: el autor destaca el nivel de importancia que tienen los líderes de equipos en la incorporación del personal y alienta a las organizaciones a prepararlos con base en actividades dirigidas hacia la formación de nuevos empleados.

c. Personal de capacitación: es el que facilita la inducción, diseñando y realizando cursos y programas para tal efecto.

Según la consultora Workable, el 50% de los encuestados indicó que los procesos de incorporación remota serían uno de los mayores desafíos que enfrentarían en el mundo laboral posterior a la pandemia (MacKenzie, 2020). Dentro del modelo híbrido, aquellos colaboradores que se incorporen a la organización de forma 100% remota podrían enfrentarse tanto a los desafíos de un entorno de trabajo sin conexión social que les ayude a navegar la cultura de la organización, así como a la incapacidad de observar las normas culturales en acción.

1.5 Manejo del cambio en las empresas.

Se debe tener presente que las empresas están conformadas por seres humanos quienes presentan emociones como la ansiedad, desconfianza e incertidumbre ante lo nuevo, por lo que muchas veces el cambio de lo conocido a lo desconocido puede generar una reacción adversa por parte de los trabajadores, dado que pueden desarrollar ideas sobre cómo dichos cambios afectarán, de forma negativa, su carrera, estabilidad laboral, salario, horarios, entre otros muchos escenarios, al crear en ellos un sesgo con respecto al cambio por implementar y tensión en la empresa. Es aquí donde nace la necesidad de una adecuada manejo del cambio que ayude a asegurar una sinergia en todos los niveles de la empresa que apoye el cambio planteado.

De acuerdo con Dorta (2011), la resistencia se pude presentar de forma abierta, en donde el trabajador verbalice o demuestre con acciones su molestia ante el cambio. Casos como huelgas, sabotajes o baja producción son formas de expresión normales de este tipo de resistencia. También se encuentra lo que se denomina *resistencia encubierta,* la cual, de acuerdo con Dorta, es la más dañina de ambas, dado que es aquí donde se ven

incrementos en ausentismos, renuncias de valioso capital humano, pérdida de motivación, mayores tasas de accidentes, entre otras.

En ambas instancias existe falta de participación en las propuestas de cambio por parte de los trabajadores y también de compromiso con estos, por lo que resulta importante contar con estrategias que permitan a los líderes planificar y organizar antes de implementar el cambio y que, a su vez, dé directrices sobre cómo ejecutar y controlarlo; tanto de forma individual como colectiva.

El cambio: un proceso individual

De acuerdo con John Fisher (2021), especialista en Psicología, las personas atraviesan un grupo de estados o etapas emocionales; estos son cambios inevitables y el individuo debe pasar por ellos hasta que los acepte. Fisher plantea un modelo en el que se presenta el orden de dichas etapas y es conocido como la *Curva de cambio Fisher*. Este se aprecia en la figura 3.

Cuando los estados emocionales de la curva de cambio son debidamente tomados en cuenta en la *gestión de cambio*, aun cuando los efectos de la curva no puedan ser eliminados del todo, la curva de transición podrá ser aplanada al reducirse los tiempos de incertidumbre y pasar más rápido a la fase de aceptación del cambio, lo que permite avanzar hacia la consolidación de esto en la empresa.

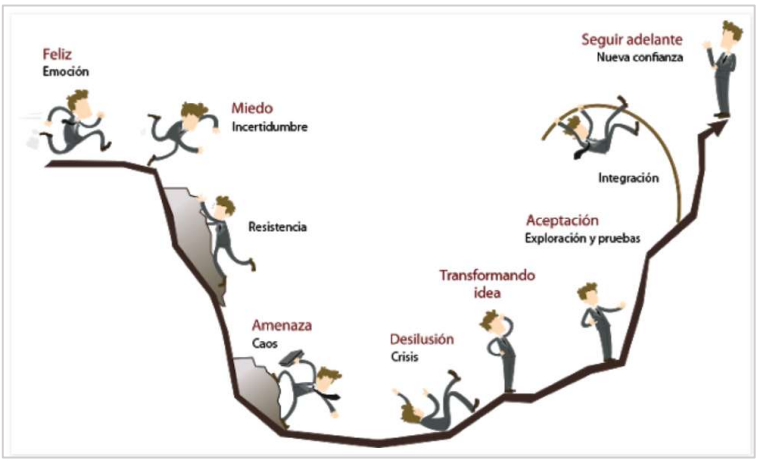


Figura 3. Curva del cambio de Fisher

Fuente: Frett, N. (2018).

1.5.1 Modelo Prosci ADKAR® para la gestión de cambio.

Fundado en 1994 por Jeffrey M. Hiatt, Prosci, una organización dedicada a la investigación y al desarrollo del cambio organizacional, crea el modelo ADKAR, el cual se enfoca en reconocer la resistencia al cambio e impulsar el cambio individual, para así alcanzar el éxito a nivel organizacional.

El modelo ADKAR (Prosci, s.f.) es un secuencial que considera cinco fases para un cambio efectivo, donde cada una tiene herramientas y planes de apoyo para complementarse. Como se mencionó anteriormente, este no eliminará el rechazo, sino que ayudará a las personas a atravesar el cambio de manera menos traumática y frustrante, reduciendo, así, la resistencia y logrando un segundo objetivo; adaptarse al cambio en menos tiempo.

El nombre de este modelo proviene de sus cinco fases, mismas que se detallan en la figura 4:

Figura 4. *Fases del Modelo de cambio ADKAR*

Fuente: elaboración propia, 2022, basada en Tarantino, 2021.

De acuerdo con las buenas prácticas promovidas por Prosci ADKAR® (2018), los líderes de equipos juegan un papel importante, dado que son facilitadores del cambio. Los trabajadores recurren a sus superiores inmediatos para recibir instrucciones y orientación

sobre cómo se verán afectados con el cambio, por lo tanto, es importante aprovechar la influencia de los líderes sobre sus equipos y prepararlos para apoyar a los colaboradores a través del proceso de cambio individual, lo que se traduce en una adopción y optimización de los resultados del proyecto de cambio. A pesar de lo anterior, una encuesta realizada por la misma empresa reveló que solo el 34% de los líderes de las organizaciones participantes indicaron haber preparado adecuadamente a los gerentes y supervisores para asumir su papel en el proceso de cambio (p. 217).

Fase 1 – Conciencia:

Indistintamente de que la naturaleza del cambio sea reactiva o proactiva, el punto de partida de cualquier cambio es cuando se identifica la necesidad de este. De acuerdo con el modelo ADKAR, la base de la gestión del cambio está en la creación de conciencia sobre dicha necesidad.

Es acá en donde la comunicación toma relevancia, dado que debe ser correctamente gestionada. La creación de una estrategia de comunicación que comparta claramente lo que es el cambio, el porqué de este, cuál es la necesidad de hacerlo, su impacto, así como los riesgos que enfrentaría la organización en caso de no realizarlo, son parte de los mensajes clave que se deben comunicar.

Hay diferentes factores que pueden afectar la creación de conciencia. Entre ellos se encuentran: la comodidad, pues si las personas se sienten cómodas dada la familiaridad del sistema o proceso existente, no sentirá la necesidad de cambiar. También influirá la credibilidad del mensaje y de las personas que lo den, así como la forma en la que se da el mensaje, pues si es muy complejo, personas en diversos niveles podrían no comprender el mensaje final. También el acceso a la información, rumores y experiencias del pasado de cambios no efectivos, entre otras. Otro factor importante que puede inferir es el tiempo en que se comparte la comunicación, en donde es conveniente no ocultar la información del cambio a los empleados y esta debe ser compartida con la mayor transparencia posible.

Existen también distintos canales que pueden ser utilizados para enviar el mensaje, como lo son folletos, correo electrónico, reuniones de personal colectivas o individuales, pizarras de anuncios, etc.

Fase 2 – Deseo:

La segunda fase del modelo constituye en influenciar el deseo de los trabajadores de apoyar y participar en el proceso del cambio. Comprender por qué es necesario un cambio y quererlo o adoptarlo no siempre vienen de la mano; para que se dé el deseo de este, las personas necesitan saber ¿por qué es bueno para ellas?, ¿por qué debo adoptar este cambio?

Prosci (s.f.) indica que existen elementos que facilitan la creación del deseo; entre ellos se encuentran: el miedo a perder el trabajo, una mejora en la carrera profesional, planes futuros, el descontento con el estado actual, la existencia de incentivos, entre otros.

Cabe recalcar que la situación personal de los trabajadores tiene mucho peso en la creación del deseo; temas como la situación familiar, la carrera profesional, planes, entre otros pueden influir en la generación o no del deseo.

Es también importante identificar desde un inicio a aquellos trabajadores que apoyan el cambio de primeros o de forma muy rápida, dado que son piezas claves para "contagiar" este sentimiento al resto de la organización. También es de especial importancia que los líderes fomenten la aceptación entre su personal y verbalicen el panorama positivo y la esperanza sobre la situación futura resultante del cambio.

Fase 3 – Conocimiento:

Esta tercera fase hace referencia al proceso de aprendizaje; si las personas no saben qué deben hacer, cómo hacerlo y si estas no cuentan con las herramientas para implementar los cambios, aun cuando entiendan la necesidad del cambio y deseen el cambio, no podrán hacerlo.

La organización debe compartir información que detalle el proceso y cómo se realiza. Se deben poner a disposición del trabajador todos los recursos necesarios para enseñar las nuevas tareas relacionadas con el cambio. Esto incluye el material para estudio, así como el adecuado entrenamiento para llevar a cabo las tareas.

Según Prosci ADKAR®, el conocimiento puede ser creado a través de programas de formación y educación, acceso abierto a la información, así como ejemplos de modelos y conducta.

Fase 4 – Habilidad:

Esta cuarta fase se refiere a la ejecución, la realización del cambio en sí. El enfoque en esta etapa está en “desarrollar la capacidad”; es decir, que la persona aprenda una forma diferente de trabajar con base en lo aprendido en la fase anterior.

El éxito de esta etapa depende de la capacidad psicológica, física e intelectual del trabajador, del tiempo con que este disponga para desarrollar las nuevas habilidades y de la posibilidad de acceder a recursos que apoyen el desarrollo de estas. Las personas no necesariamente vienen con la habilidad de realizar o implementar los cambios; muchas de ellas pueden desarrollar las competencias con la práctica, mientras otras del todo no podrán realizarlas. En algunas instancias el trabajador puede contar con la conciencia, el deseo y conocimiento y no ser capaz de llevar a cabo el cambio y es acá donde como líder se deben identificar estos casos y buscar la mejor opción para que la persona tanto a nivel personal como laboral cree una expectativa correcta sobre el desempeño.

El líder se convierte también en una pieza importante al ayudar, retroalimentar, apoyar, guiar y asesorar a los individuos durante la curva de aprendizaje, creando también un contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional.

Fase 5 – Refuerzo:

La última fase corresponde al factor que provoca que el cambio se mantenga: los reconocimientos y las recompensas. El dominar una tarea o hacerla correctamente no es suficiente para que se adopte un cambio, sino que las personas deben ser motivadas constantemente a través del reconocimiento y elogio y es igual de importante identificar el tipo de reconocimiento que motiva a cada individuo, puesto que este varía de uno a otro.

Al reconocer y elogiar a un individuo, esto lo motiva y le invita a repetir el comportamiento e incentiva a las demás personas a copiar dichas conductas también, en búsqueda de un reconocimiento de la misma manera. Para Prosci (2014), al no reconocer a los trabajadores, se enfrenta la posibilidad de que pierdan el entusiasmo y también se podría ver disminuido su entusiasmo, productividad de rendimiento e, inclusive, podría provocar que el mismo retorne antiguas formas de realizar el trabajo. Por el contrario, si la persona se siente valorada y apreciada a través del reconocimiento habrá más

posibilidades de que repita el comportamiento y continúe e incremente sus niveles de rendimiento.

1.5.2 Aplicación del modelo ADKAR.

Para aplicar este modelo, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. Para ello se realiza un diagnóstico previo a la creación del plan, para tener una foto actual de la empresa y ver la disposición que tiene la organización para cambiar, identificar el nivel de conciencia, los niveles existentes de deseo del cambio, el grado de comunicación, las habilidades existentes y la disposición al esfuerzo.

Este diagnóstico generalmente es realizado a través de un cuestionario a los miembros del equipo y consta de preguntas de respuesta abierta y cerrada con escala de calificación gráfica, con el fin de medir qué tan positiva o negativa es la opinión de cada una de las preguntas contestadas por el encuestado. Una vez realizado el diagnóstico de forma adecuada y eficaz, se cuenta con los insumos para plantear la estrategia de cambio.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

Este capítulo contiene un marco de referencia en donde se detallan los antecedentes de la empresa en la que se realizó el estudio, la industria en la que se desenvuelve, así como un marco conceptual que contiene definiciones importantes para esclarecer el tema de estudio que sirven como base para el análisis y la propuesta que se desarrollará más adelante.

La empresa seleccionada para implementar este trabajo final de investigación aplicada mantiene en estrecha consideración la confidencialidad sus datos financieros y de operación, así como la de sus miembros, razón por la cual solicita que la publicación del trabajo se realice en anonimato, por lo que, para efectos del trabajo, se referirá a ella como "la empresa en estudio" a través del documento. También, a fin de mantener el anonimato, algunos datos específicos de la compañía que permiten su identificación serán levemente modificados, de manera que se respete dicha solicitud.

2.1 Análisis de la industria en la que se desarrolla la empresa en estudio

El sector de la Tecnología de la Información (TI) se caracteriza por ser uno en constante y rápida evolución con un mercado que refleja dicha tendencia; este está formado por una amplia gama de empresas que desarrollan *softwares* en diversos campos como Internet, aplicaciones, sistemas, gestión de bases de datos o entretenimiento en el hogar, empresas que fabrican *hardware* y equipos, empresas que fabrican semiconductores y sus equipos y empresas que proporcionan consultoría y servicios de tecnología de la información (Alonso, s. f.).

Los tres principales grupos de la industria dentro del sector de TI son (Alonso, s. f.):

1. *Software y servicios:* se refiere a las empresas dedicadas al desarrollo y mantenimiento de productos de *softwares* utilizados en diversos modelos de negocio; estos suelen tener licencias y están basados en la nube. Adicional a los productos de *software*, la industria ofrece servicios que van desde la capacitación hasta la consultoría y la documentación (Market Research, s.f.).

   De acuerdo con Tk Mcdonald (2022), la industria del *software* se puede separar en cuatro categorías: servicios de programación, servicios de sistemas, código abierto (OSS) y *software* como servicio (SaaS).

2. *Semiconductores y equipos de semiconductores*: Miller (2021) indica que los semiconductores son sustancias que pueden conducir la electricidad en algunas condiciones, pero no en otras, lo que los hace ideales para controlar las corrientes eléctricas. El silicio es un material que se utiliza con frecuencia como semiconductor. Este grupo de la industria incluye tanto compañías que fabrican semiconductores como aquellas que fabrican equipos periféricos para semiconductores.
3. *Hardware y equipo de tecnología:* de acuerdo con Madison Miller (2021), la industria se divide en tres categorías: la primera es la industria de equipos de comunicación, que consiste en empresas que fabrican redes LAN, enrutadores, teléfonos (excepto teléfonos móviles) y tableros de conmutación; la segunda industria es tecnología de *hardware*, Almacenamiento y Periféricos. Esto incluye empresas que fabrican teléfonos celulares, PC y periféricos, servidores, escáneres, teclados, impresoras, etc.; finalmente la industria de Electrónica, Instrumentos y Componentes, que consiste en empresas que fabrican piezas o componentes que se utilizan en el producto final de otra empresa (llamados OEM), así como aquellas empresas que distribuyen equipos de *hardware* y tecnología a otras, pero no producen ni venden dichos equipos.

La empresa en estudio compite en el mercado de Hardware y Equipo de tecnología a nivel global, ofrece productos que incluyen impresoras láser y de tinta, impresión en 3D, escáneres, computadoras personales, estaciones de trabajo, soluciones de impresión, suministros y accesorios asociados. Ejemplos de empresas con las que compite en la producción de *hardware* y equipos de tecnología incluyen Cisco Systems, Acer, Apple, HP Inc, Dell, Lenovo, Motorola y SanDisk.

Impacto de los eventos recientes a la industria

A pesar de las afectaciones globales en la economía a raíz de la pandemia, el sector de la tecnología de la información no sufrió las mismas consecuencias, pues en lugar de experimentar una gran caída en el precio de las acciones, el sector alcanzó su punto más alto. Las medidas restrictivas de contención asociadas a la pandemia obligaron a muchas personas a trabajar y aprender desde sus hogares, por lo que hubo mayor demanda de dispositivos y tecnologías para respaldar el trabajo remoto (Alonso, s.f.).

La figura 5 muestra un aumento de la tasa de crecimiento anual compuesta en años del 13% a partir de 2019 y enfatiza cuán dramáticamente ha crecido la importancia de las PC desde el inicio de la pandemia por COVID-19. Las computadoras portátiles y las estaciones de trabajo móviles continuaron liderando la carga, con envíos de estos dispositivos que crecieron un 16% en 2021 para alcanzar los 275 millones de unidades. Los envíos de estaciones de trabajo y escritorio aumentaron un 7% en 2021, para alcanzar los 66 millones de unidades (Canalys, 2022). Ishan Dutt, analista senior de Canalys, señala que el "2021 fue un año decisivo en la historia del mercado de PC". Él mismo continúa:

> Que el mercado registre un crecimiento de dos dígitos durante un impresionante 2020, a pesar de la constante nube de restricciones de oferta, dice mucho sobre cuán fuerte ha sido la demanda de PC en los últimos 12 meses. Desde una perspectiva a largo plazo, los desarrollos más importantes en 2021 fueron los grandes aumentos en la penetración y las tasas de uso de PC. Las PC ahora están en manos de jóvenes estudiantes y miembros mayores de la familia, mientras que la propiedad de dos o más PC por persona se ha vuelto más común en los mercados desarrollados. Desde el inicio de la pandemia, una proporción mayor de lo normal de las PC enviadas han sido nuevas adiciones a la base instalada en lugar de dispositivos de reemplazo, especialmente en áreas como la educación y el trabajo remoto. Esto ha sentado las bases para el éxito continuo de la industria de , ya que no hay vuelta atrás en lo integrados que están en nuestra vida cotidiana. (Canalys, 2022)

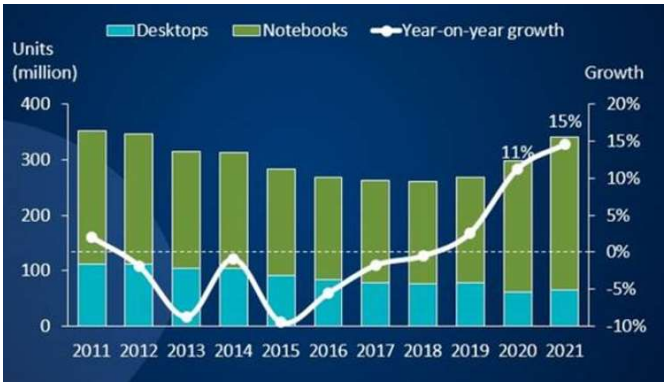


Figura 5. Envíos globales de computadoras (escritorio y portátiles), 2011 al 2021

Fuente: Doshi, R. y Dutt, I. (2022).

La figura 5 refleja el crecimiento en el número de envíos globales de computadoras (de escritorio y portátiles) entre los periodos 2011 y 2021.

Por su parte, la tabla 2 muestra las empresas líderes del mercado de PC para el periodo de 2021, en donde se observa a Lenovo y HP Inc. encabezando la lista: juntos tienen casi un 50% del mercado global. Lenovo mostró el crecimiento más significativo en comparación con el periodo 2020; en el caso de Dell, aunque no muestra un crecimiento tan importante con respecto al periodo 2020 -como se observa con Apple-, esta cuenta con un 17% del mercado.

Tabla 2.
Envíos mundiales de computadoras de escritorio, portátiles y estaciones de trabajo (cuota de mercado y crecimiento anual). Pulso del Mercado de PC por Canalys: Todo el año 2021.

Compañía	2021 envíos	2021 cuota de mercado	2020 envíos	2020 cuota de mercado	Crecimiento anual
Lenovo	82,142	24.10%	72,646	24.40%	13.10%
HP	74,072	21.70%	67,688	22.70%	9.50%
Dell	59,300	17.40%	50,273	16.90%	18.00%
Apple	28,958	8.50%	22,574	7.60%	28.30%
Acer	24,383	7.10%	20,023	6.70%	21.80%
Otros	72,198	21.20%	64,430	21.60%	12.10%
Total	**341,053**	**100.00%**	**297,614**	**100.00%**	**14.60%**

Nota: envíos de unidades en miles. Es posible que los porcentajes no sumen el 100% debido al redondeo.

Fuente: Canalys PC Analysis (*sell-in shipments*), enero de 2022.

De acuerdo con Canalys (2022), América del Norte fue la región más grande en el mercado global de *hardware* informático, al representar el 43% del mercado en 2020. Asia Pacífico fue la segunda región más grande, pues representa el 29% del mercado global. África fue la región más pequeña en el mercado mundial en este sentido.

Muchas empresas ya anunciaron que no volverán a las oficinas y trabajar desde casa será la nueva normalidad. Este es un factor positivo para el sector porque el *hardware*, los servicios y el *software* seguirán siendo necesarios; más que en años anteriores. Statista (s.f.) proyecta que los ingresos en el mercado de dispositivos alcancen los US $ 824,106 millones en 2022, en donde el segmento más grande del mercado será el de los teléfonos, con un volumen de mercado proyectado de US $ 556,957 millones.

En palabras del analista principal de Canalys, Rushabh Doshi (2022):

> Si bien 2021 fue el año de la transformación digital, 2022 será el año de la aceleración digital…La demanda de tecnología ha aumentado en los últimos dos años, cuyos efectos continúan interrumpiendo la cadena de suministro, afectando no solo la disponibilidad de PC, sino también a teléfonos inteligentes, automóviles y servidores. A medida que los proveedores de PC navegan por una situación cada vez más complicada, los patrones de gasto del consumidor están cambiando. Veremos un crecimiento de los ingresos en la industria a partir del gasto en PC premium, monitores, accesorios y otros productos tecnológicos que nos permiten trabajar desde cualquier lugar, colaborar en todo el mundo y seguir siendo ultraproductivos. La importancia de las PC más rápidas, mejores, más resistentes y seguras nunca ha sido mayor, y la industria está dispuesta a innovar y superar los límites para mantener este impulso. (párr. 5)

Se observa la misma tendencia de crecimiento en el mercado de impresoras, en donde se espera que el mercado global crezca de US $ 132.41 mil millones en 2020 a US $ 144.62 mil millones en 2021 a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 9.2%. (*Research and markets*, 2021) y en donde el mercado es liderado por Canon y HP (ver figura 6).

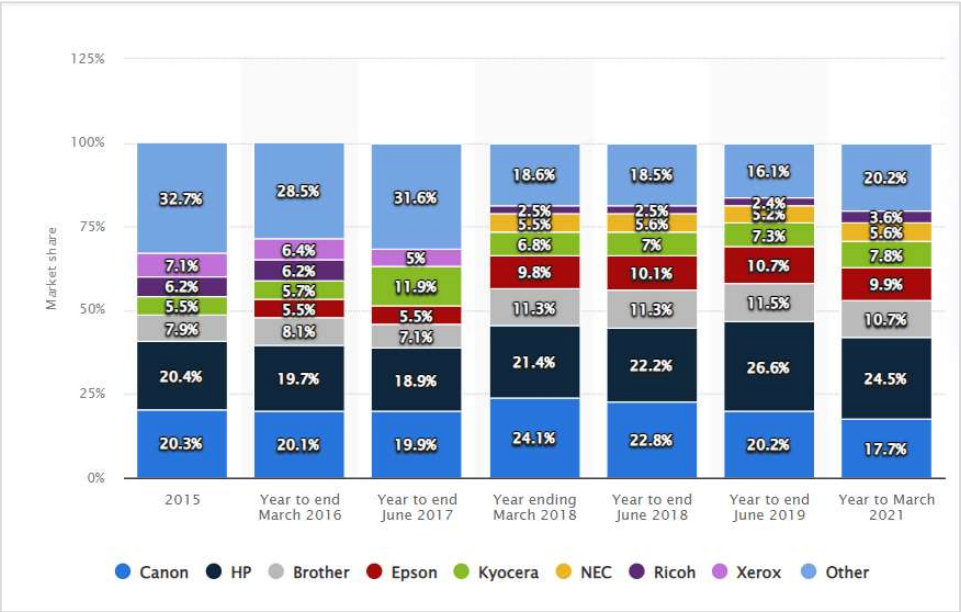


Figura 6. Cuota de impresión por proveedor en todo el mundo de 2015 a 2021

Fuente: Statista, 2022.

2.2 Antecedentes de la empresa

2.2.1 Reseña histórica.

La empresa en estudio es una compañía estadounidense, fundada alrededor de 1940, dedicada a la fabricación y venta de productos tecnológicos de *hardware* y *software.*

Históricamente, la empresa ha incursionado en diversas ramas de la industria tecnológica y constantemente se encuentra diversificando significativamente su portafolio. También, a través de los años ha realizado la compra de varias compañías, como parte de su estrategia de expansión, logrando así un crecimiento sostenido en el tiempo que le permite alcanzar a partir de la década del año 2000 el título de una de las compañías informáticas más grandes en el mundo, desplazando así a grandes competidores dentro de la industria.

En el 2015, debido a la gran variedad de productos y servicios en su portafolio y con el fin de optimizar las operaciones, la empresa en estudio anuncia la decisión de especializarse en la fabricación de impresoras y computadoras y es entonces que atraviesa

un importante proceso de transformación, en donde se marcan las pautas de la empresa que es hoy.

Con más de 50,000 colaboradores en el plano mundial y presencia en más de 170 países ha logrado mantener su posición de liderazgo en la industria de TI globalmente, con ingresos por encima de los US $500 billones anuales.

2.2.2 Divisiones.

La empresa en estudio cuenta con tres grupos de negocio, mismos que se encuentran entre los líderes del sector tecnológico en el que compiten:

- *División de ordenadores:* computadores para empresa y consumo y productos relacionados. Esta división es la de mayores ingresos para la compañía.
- *División de impresión:* impresoras de consumo y comercial, consumibles de impresión. Esta es la segunda más importante.
- *Personalización e industrialización*: nueva tecnología de impresión en dimensiones. Esta es la unidad más nueva de negocio de la compañía; sin embargo, la empresa en estudio está invirtiendo muchos recursos debido al potencial del mercado.

2.2.3 Estructura organizativa corporativa.

La empresa cuenta con líderes globales que se encargan de definir las directrices para las categorías y áreas que tienen a cargo, de manera que se simplifique el modelo operativo de la empresa para facilitar la toma de decisiones y asegurar la alineación y colaboración estrecha entre regiones. En la siguiente ilustración se observa el organigrama de los líderes a nivel corporativo:

Figura 7. Organigrama equipo ejecutivo corporativo

Fuente: elaboración propia, 2022.

2.2.4 Transformación de la empresa.

La próxima década vendrá acompañada de una rápida y pronunciada disrupción tecnológica, se dará en medio de una volatilidad geopolítica global, erosión de la confianza en las instituciones, con impactos en el cambio climático, desigualdad a lo largo de líneas económicas, de género y raciales. Las empresas que participen en el mercado serán juzgadas por el valor que crean para la sociedad, no solo por las ganancias que generan; el ayudar al mundo y a su sociedad no solo será visto como lo correcto, sino que se convierte en clave para el valor a largo plazo de las organizaciones (tomado de las páginas internas de la compañía en estudio).

La empresa en estudio opera bajo la premisa de que propósito y utilidad van de la mano, convirtiéndose así en una de las marcas más confiables del mundo. Por lo que, durante el año 2021, en preparación para los cambios, inicia un nuevo proceso de transformación en donde se replantea su misión, visión, valores, cultura y objetivos.

Es así como en noviembre de 2021 lanza sus nuevos valores corporativos, misión, visión y creencia, así como el llamado “Plan 2030”, que encapsula sus objetivos para la

próxima década, de manera que pueda abrazar con confianza el cambio y la oportunidad sin precedentes que le esperan.

2.2.5 Misión y visión.

- *Misión:* infundir innovación a través de nuestras tecnologías
- *Visión:* un mundo donde la innovación hace una contribución excepcional al desarrollo humano.

2.2.6 Objetivos corporativos.

Como se mencionó, la empresa está al frente de una nueva era de innovación centrada en el ser humano y crecimiento sostenible a largo plazo. Para ello, se enfocará en cinco objetivos:

- *Financiero:* lograr un crecimiento significativo del valor de la empresa.
- *Portafolio:* liderar en los mercados en que se compite y continuar el crecimiento dentro de ellos.
- *Sostenibilidad:* ser una empresa consciente y con gran impacto sostenible.
- *Talento:* atraer, retener y desarrollar a los líderes excepcionales del futuro.
- *Cultura:* ser una empresa ágil, centrada en el cliente y ambiciosa.

2.2.7 Cultura y valores corporativos.

En palabras del Director Ejecutivo:

> La cultura no es lo que decimos que es. Es la forma en que realmente se hacen las cosas en la empresa. Tampoco son nuestras políticas o procedimientos escritos. Más bien, la cultura es lo que hacemos. La cultura es algo que celebramos juntos todos los días. Es la suma de conversaciones, acciones, decisiones y comportamientos que son habituales, "automáticos" y arraigados en nosotros a medida que avanzamos en el logro de nuestros objetivos juntos cada día. (2021, párr.3)

La cultura organizacional de la empresa en estudio ha sido construida sobre los cuatro valores corporativos establecidos por sus fundadores, mismos que han sido clave en el crecimiento de la corporación, colocándola como un referente en materia administrativa, dado que ejemplifican el modo exitoso de cómo se debe edificar una empresa. A continuación, se detallan los nuevos valores:

- *Lideramos con ambición y agilidad:* en la empresa se inspira un pensamiento audaz, creativo y aspiracional y no permite que los impedimentos se interpongan en el camino del progreso y cambio.
- *Nos centramos primero en los clientes:* todo comienza con los clientes, son el centro de todo lo que hacemos al ofrecer un valor excepcional y proporcionar experiencias incomparables.
- *Crecemos juntos:* los trabajadores de la empresa crecen de manera individual y como grupo, adaptándonos a dinámicas cambiantes y aprendiendo constantemente desde diversas perspectivas.
- *Ganamos con propósito e integridad:* se hace siempre lo correcto, especialmente cuando es difícil. La empresa está comprometida con el planeta, buscamos generar un impacto positivo y duradero que beneficio a su y gente y sus comunidades.

2.3 Presencia en Costa Rica

La empresa en estudio inició operaciones en Costa Rica en el 2003, pues el país fue seleccionado principalmente por el increíble apoyo del gobierno local, el bajo costo de la mano de obra y por su alta calidad de recurso humano. En sus etapas iniciales, contó con una planilla de alrededor de 350 colaboradores, pero con el pasar de los años, dicho número creció hasta alcanzar una cantidad mayor a los 3.000 empleados, ubicados en alrededor de tres zonas francas dentro del Gran Área Metropolitana. Esto la coloca como unos de los empleadores más importantes del país hasta el 2015, cuando se da una restructuración de la empresa. También llega a ser una operación muy importante para la corporación, ya que solo en el país se encontraba 41% del personal de las operaciones de Latinoamérica.

Luego de la restructuración global de la compañía, se da una disminución significativa del recurso humano, en donde el número de empleados actual es de alrededor

de 1.000 personas, consolidando así las operaciones en una única zona franca localizada en Heredia.

Cabe mencionar que la empresa se ha posicionado como una de las mejores compañías para trabajar en la región al ofrecer excelentes beneficios y oportunidades de crecimiento profesional, tener gran reconocimiento y realizar contribuciones importantes en el desarrollo de la economía nacional a través de la generación de trabajos y las diferentes iniciativas sociales lideradas por sí misma.

2.3.1 Estructura organizativa en Costa Rica.

A nivel local se formó el Consejo de Sitio, el cual está formado por las cabezas de las operaciones con equipos dentro del país. Estos son responsables de definir la estrategia y los objetivos a nivel país y también de tomar en conjunto las decisiones relacionadas con las operaciones y el bienestar del personal a nivel local, en donde cada miembro se convierte en el representante de la división a la que pertenece y del personal que forma parte de este.

A pesar de que no existe una estructura jerárquica, para efectos legales, el Director del Sitio será el encargado de representar al grupo y comunicar las decisiones que emerjan de él.

Figura 8. Organigrama consejo de sitio, Costa Rica

Fuente: elaboración propia, 2022.

2.4 Transición hacia un modelo híbrido

Previo al 2014, la empresa en estudio otorgaba el beneficio a un pequeño grupo de sus empleados de teletrabajar, esto mayoritariamente debido a la falta de capacidad de colocar, en ese entonces, a sus más de 200,000 trabajadores en el plano mundial en sus oficinas.

Lo anterior cambia una vez que la empresa anuncia su restructuración. En dicho momento, el Director Ejecutivo en turno emitió la directriz de que todos los teletrabajadores en áreas cercanas a oficinas de la empresa debían ahora realizar sus actividades dentro de ellas. Las razones expuestas para el endurecimiento sobre la flexibilidad laboral eran la necesidad de construir una cultura más sólida, aumentar el compromiso y asegurar la colaboración, dado que podrían verse impactadas por la restructuración de la compañía.

Como era de esperarse, para un pequeño grupo de personas trabajar en sitio no era una opción, debido a las largas distancias entre sus hogares y las oficinas, por lo que la empresa mantiene el beneficio del teletrabajo e implementa políticas para regir a dicho grupo.

En marzo de 2020, basados en las recomendaciones de la Organización Mundial de Salud y de los gobiernos en donde la empresa mantenía operaciones, se emitió la pauta corporativa de enviar a sus trabajadores a trabajar de forma 100% remota, por lo que activó los protocolos de continuidad del negocio al cerrar sus oficinas globalmente y enviar a todo su personal a teletrabajo.

Luego del desarrollo de la vacuna y la disminución del número de contagios en los países, muchas empresas comenzaron a considerar la opción de regresar, aunque sea de forma parcial, a las instalaciones; sin embargo, la rapidez y la posibilidad de que esto podría ser implementado continuaba siendo incierto. Lo anterior sumado al hecho de que mucho personal verbaliza su preferencia de continuar dentro del modelo de teletrabajo, lo que lleva a las empresas a considerar otras opciones y es entonces que grandes corporaciones, como Microsoft, Google, entre otras, anuncian que adoptarán oficialmente el modelo de trabajo híbrido.

Sin embargo, no es hasta julio de 2021 que la empresa en estudio anunció que también adoptaría formas híbridas de trabajo.

2.4.1 Definición del modelo híbrido de la empresa en estudio.

Luego del anuncio de la adopción del modelo híbrido, la compañía en estudio lanzó su *Política global de trabajo híbrido*, en donde lo describe como un modelo que permite a los trabajadores realizar tareas laborales sin problemas en un ecosistema diverso de lugares de trabajo, como un escritorio compartido o asignado en uno de los edificios de la empresa, la oficina en casa de un empleado o un lugar de trabajo temporal durante viajes de negocio.

De acuerdo con la política, la compañía será la encargada de determinar la ubicación de trabajo adecuada para los trabajadores basados en su función, código de empleado, sus deberes y responsabilidades. Lo anterior, debido a la importancia que da la compañía a que cada persona permanezca conectada a su oficina principal y que, de esta manera, se garantice que se mantengan involucradas con la comunidad local de la empresa y que tengan acceso a espacios de trabajo donde puedan colaborar e innovar con sus colegas.

Otros términos importantes definidos dentro de la política son:

- *Lugar de trabajo primario:* el lugar de trabajo designado al trabajador en donde normalmente realizará sus tareas. Para la mayoría de los empleados, este será en alguno de los edificios propiedad de la compañía.
- *Ubicación de trabajo alterna:* una ubicación aprobada, basada en el *Código de trabajo* y la función del empleado, diferente al lugar de trabajo principal de la persona. La ubicación de trabajo alternativa más común es la oficina en casa, sujeto a las pautas descritas en la *Política global de trabajo híbrido.*
- *Vecindario compartido:* espacios compartidos dentro de las instalaciones de la empresa para trabajadores de la misma unidad de negocio. Cada vecindario tiene una variedad de espacios para elegir dónde y cómo hacer el trabajo, incluidos, entre otros, escritorios dedicados y no dedicados, asientos ágiles y salas de enfoque.

2.4.3 Políticas internas del trabajo híbrido.

El modelo de trabajo híbrido no es nuevo para la empresa, pues ya aplicaba modelos de trabajo no tradicionales, como el modelo de trabajo flexible y teletrabajo previo a 2021 con políticas para el modelo flexible y teletrabajo que datan de noviembre de 2015.

Si bien estas modalidades existían dentro de la empresa, solo un pequeño número de empleados disfrutaba del beneficio. A raíz de los hechos de 2020, dicho beneficio se convierte en una medida de contingencia y el 100% del personal labora bajo la modalidad de teletrabajo.

En julio de 2021, luego de la decisión de adoptar un modelo de trabajo híbrido, la empresa publicó una política denominada *Política global de trabajo híbrido,* la cual debe interpretarse de acuerdo con las políticas de trabajo flexible y de los teletrabajadores existentes en la compañía; es decir, la nueva política no llega a reemplazar las anteriores, sino que estas se convierten en complementos.

La nueva política comprende los modelos en sitio, flexibles y de teletrabajo, también incorpora aspectos adicionales no cubiertos en las políticas para las últimas dos. Dichos aspectos se resumen en la tabla 3:

Tabla 3.

Cuadro comparativo políticas modelos de trabajo no tradicionales.

Tema	Descripción	Flexible	Teletrabajo	Híbrido
Definición	Descripción del modelo de trabajo.	✓	✓	✓
Aprobaciones	Perfil del trabajador y responsable de aprobar el modelo.	✓	✓	✓
Cumplimiento de políticas	Cumplimiento requerido de todas las demás políticas, prácticas y pautas comerciales de la compañía.	✓	✓	✓
Información confidencial	Protección de la información conforme a políticas de la empresa sobre: seguridad, privacidad, registros y manejo de datos.	✓	✓	✓
Privacidad y seguridad del espacio de trabajo	Cumplimiento de los estándares de la empresa y políticas de privacidad y seguridad para espacios de trabajo remotos.	X	✓	✓
Discapacidad o adaptación religiosa	Política aplicable a discapacidad o adaptaciones por creencias religiosas.	✓	X	✓
Cumplimiento, quejas, quejas o apelaciones	Escalaciones de colaboradores disconformes con el lugar de trabajo primario.	✓	✓	✓
Equipo	Propiedad y responsabilidad de gastos de equipo.	X	X	✓
Responsabilidades o circunstancias externas	Sobre la disponibilidad y el cumplimiento de horarios laborales.	X	X	✓
Divulgación general	Sobre el involucramiento de comités u otros grupos representantes de los trabajadores y cumplimiento de la legislación local.	✓	✓	✓
Expectativas y Condiciones Generales	Expectativa sobre productividad y rendimiento completos, así como el cumplimiento de otras políticas internas.	✓	✓	✓
Expectativas de la política	Horarios de trabajo flexibles cubiertos en una política separada: *Política global de horarios de trabajo flexibles*.	x	✓	✓
Gastos reembolsables	Cobertura de reembolso.	✓	✓	✓
Funciones y responsabilidades	Sobre los comportamientos esperados, la colaboración, el rendimiento, el trabajo, la adherencia a la ubicación, otros.	✓	✓	✓
Recompensas totales	Compensación, beneficios y horas extras.	✓	✓	✓
Entrenamiento	Capacitación sugerida sobre el modelo.	X	X	✓

De acuerdo con la política, la empresa cuenta con un ecosistema simplificado de colaboración y comunicación virtual, sobre el cual se indica lo siguiente:

- Chat y colaboración: MS Teams ha sido identificada como la herramienta de preferencia de chat y colaboración.
- Reuniones virtuales: Zoom se asigna como la herramienta preferida para reuniones. Otros servicios como Teams Meetings también están disponibles y se pueden usar cuando Zoom no es compatible, como cuando se trabaja con socios externos para asegurarse de que siguen las medidas de seguridad básicas, como proteger el acceso con contraseña y usar soluciones de nivel empresarial.
- Teléfono para PC: "Zoom Phone" es la solución principal para la telefonía empresarial.

Con respecto a las herramientas de gestión, dada la naturaleza global de las operaciones, se cuenta con herramientas de monitoreo en línea; muchas de ellas automatizadas, específicas a los procesos y grupos organizacionales.

Con respecto al equipo de trabajo, la política establece que la empresa será responsable de proporcionar el equipo y los accesorios que necesitan los colaboradores para realizar sus tareas.

También se menciona lo siguiente:

- Si el lugar principal de trabajo asignado al trabajador es uno de los sitios de la empresa, esta no proporcionará equipos ni accesorios similares para la oficina en casa del empleado.
- El equipo solo podrá ser utilizado por el trabajador y para fines comerciales relacionados con la actividad de la empresa.
- La compañía es responsable del mantenimiento, servicio y reparación de los equipos de su propiedad utilizados en el curso normal del empleo.
- La compañía no asumirá responsabilidad por los costos operativos, el mantenimiento del hogar u otros costos incurridos por los trabajadores en el uso de sus hogares como un lugar de trabajo alternativo, a menos de que lo exija la ley local aplicable y el estilo de trabajo asignado.

En julio de 2021, como excepción a la política, se aprobó por única vez y por un monto máximo por colaborador, el llamado “Subsidio de trabajo híbrido único”: este era un subsidio para todos los trabajadores de la compañía, indistintamente del estilo de trabajo asignado, en el cual los empleados estaban autorizados para comprar equipos de oficina esenciales para uso en sus oficinas en casa. Esto incluía impresoras, pantallas, periféricos para PC/impresora y accesorios, con el fin de apoyar la transición a un entorno de trabajo híbrido.

Con respecto a los costos asociados con el Internet en los hogares, en el caso de la compañía en estudio, la política interna indica que, para los empleados clasificados como teletrabajadores, la empresa reembolsará mensualmente el servicio de Internet en el hogar (con un máximo de $35 por mes). Esto se alinea con la ley n.° 9738 del país con respecto al teletrabajo y las responsabilidades del patrono.

2.4.4 Política de horario de trabajo flexible.

Si bien la empresa brinda flexibilidad con respecto a la ubicación de trabajo a través de su *Política de modelo de trabajo híbrido*, estipula que los trabajadores deben cumplir con horarios de trabajo preestablecidos y acordados con sus jefes inmediatos. Sin embargo, con el fin de solventar las necesidades de flexibilidad horaria de sus empleados, la empresa implementa en paralelo la *Política global de horarios de trabajo flexibles.*

De acuerdo con la Política, se entiende que los horarios de trabajo flexibles son arreglos de trabajo formales y flexibles para un día o semana laboral de un trabajador, en donde se brindan opciones más estructuradas con respecto al horario en el que trabaja. Si bien los gerentes pueden permitir informalmente flexibilidad a corto plazo en un momento dado, los horarios de trabajo flexibles tienen una naturaleza a mediano y largo plazo.

De acuerdo con el arreglo llegado con el patrono, puede existir algún tipo de afectación en el aspecto financiero; sin embargo, estos son una forma sostenida de ayudar a los trabajadores a alcanzar sus objetivos personales y profesionales, de manera que sean más efectivos en el trabajo y apoyen la capacidad de su equipo para cumplir con los resultados comerciales requeridos.

Cabe recalcar que no todos los trabajadores de la compañía tienen derecho o garantía de tener la oportunidad de tener horarios de trabajo flexibles y no todos los puestos de trabajo son adecuados para ello. Además, la aprobación es a discreción del líder y se basa en: elegibilidad de acuerdo con la política, las necesidades comerciales, el desempeño de los trabajadores, el rol laboral, la ley local y la revisión y aprobación de Recursos Humanos.

De acuerdo con la política, los horarios de trabajo flexibles pueden tomar las diferentes formas:

- Tiempo parcial: horario reducido de forma continua o temporal.
- Trabajo compartido: dos trabajadores a tiempo parcial comparten las responsabilidades de un trabajo a tiempo completo con un salario prorrateado.
- Semana laboral comprimida: los colaboradores realizan su trabajo en el transcurso de menos días en una semana laboral.
- Horario de trabajo flexible formal: un horario de trabajo que satisface las necesidades básicas del equipo y el rol, pero que permite al trabajador cierta flexibilidad en aspectos de las horas de inicio y finalización, las pausas para el almuerzo u otros horarios escalonados.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Marco metodológico de la investigación

3.1.1 Generalidades.

Arias (2006) define el marco metodológico como el "conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas" (p. 16). Este capítulo describe la estructura metodológica utilizada en el desarrollo de la investigación e incorpora los siguientes apartados: enfoque, tipo de investigación, población y sujetos de estudio dentro del contexto de la empresa de tecnológica, fuentes y técnicas aplicadas a ellos para reunir la información, procesamiento y el análisis de los datos.

3.1.2 Enfoque.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo "utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (p. 4). El método permite la recopilación y el análisis de datos y se basa en el uso de mediciones numéricas, el conteo y las estadísticas para identificar patrones de comportamiento de la población con respecto a las variables en estudio, con el fin de descubrir la incidencia, distribución y las interrelaciones relativas a estas.

Este trabajo se diseñará bajo el enfoque metodológico cuantitativo, dado que evalúan las variables de liderazgo, compromiso y modelo híbrido de trabajo a través de la recolección de datos y por medio de la aplicación y el análisis de entrevistas y de un cuestionario.

3.1.3 Tipo de investigación.

Arias (2016) define la investigación descriptiva como "la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere" (p. 24).

La siguiente investigación es descriptiva, en tanto busca dar un detalle de las propiedades, características y manifestaciones del modelo de trabajo híbrido y las posibles afectaciones de su implementación, da una descripción de los estilos de liderazgo y del perfil idóneo de los líderes de dichos equipos, con el fin de asegurar

que se mantengan los niveles de compromiso entre los trabajadores de la empresa; una vez adoptado.

3.1.4 Diseño metodológico.

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) definen la investigación no experimental cuantitativa como "la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables" (p.152).

Como se observa en la figura 9, una de las clasificaciones de la investigación no experimental cuantitativa presentada por los autores es la investigación transversal; misma que definen de la siguiente manera:

> Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como "tomar una fotografía" de algo que sucede. (p. 154)

Basados en lo anterior, se define que la siguiente es una investigación no experimental y transversal, en la cual se recolectará y analizará la información de un periodo específico que abarcará los meses entre enero y abril de 2022.

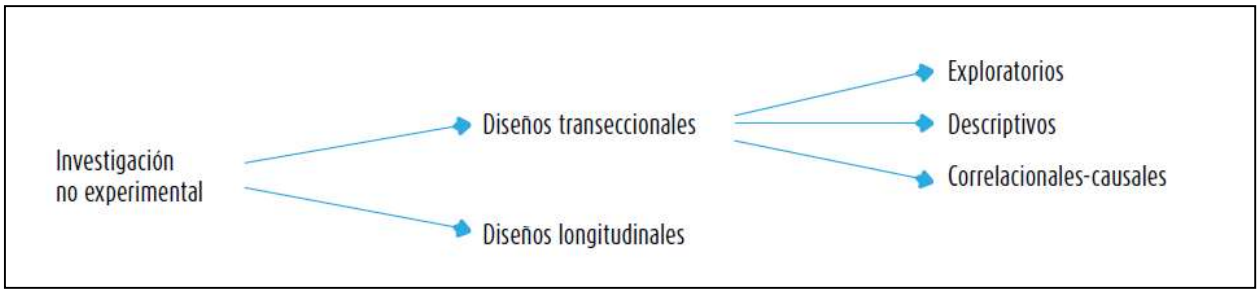


Figura 9. Diseños no experimentales

Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 154.

3.1.5 Población y muestra.

Población.

Hurtado y Toro (2005) establecen que: “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar” (p. 124).

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de los trabajadores de una empresa del sector tecnológico ubicada en Heredia, Costa Rica, con aproximadamente 1.000 empleados que conforman el conglomerado general de las personas por investigar.

Muestra.

Arias (2006) define por muestra “al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En otras palabras, representa una parte de la población en estudio. Por lo tanto, es importante asegurarse de que los elementos de la muestra representen bien a la población para permitir la generalización.

Por su parte, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) definen la muestra como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

Se seleccionará una representación de la población al usar un muestreo probabilístico, el cual está basado en un muestreo aleatorio simple, tal y como lo muestra la figura 10.

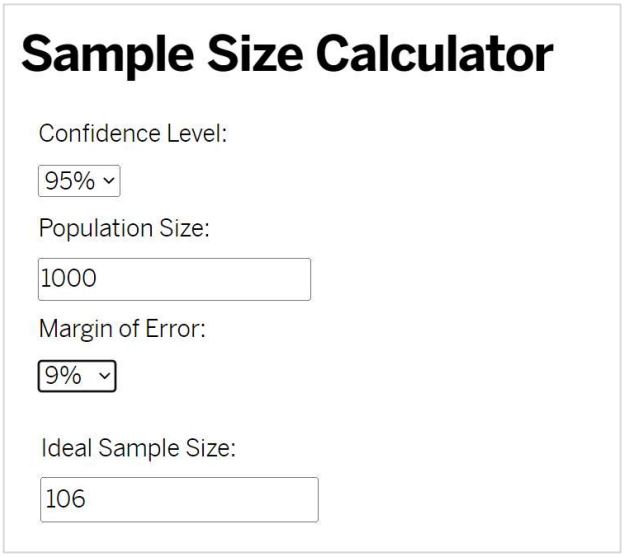


Figura 10. Definición de la muestra

Fuente: https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/

Por lo tanto, para efectos de esta investigación, se tomará como unidad muestral a 106 personas que trabajan en los diferentes departamentos; en el fenómeno de estudio se tomará como sujetos de investigación a nueve jefaturas de los diversos departamentos.

La selección de dichas jefaturas se da a través de un muestreo por conveniencia de la investigación. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), citando a Battaglia (2008), describen las muestras por conveniencia como aquellas "formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso" (p. 390). Es decir, es una muestra no probabilística que se selecciona en el entorno próximo al investigador.

3.1.6 Fuentes y técnicas de recolección de datos.

Fuentes de información.

Se refiere a las fuentes de información que servirán como base para desarrollar tanto el marco teórico como el trabajo de campo; dichas fuentes pueden ser primarias o secundarias.

- *Fuentes primarias:* Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) indican que las fuentes primarias:

  > Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 61)

Adicional a la información literaria, documental y bibliográfica referenciada de forma impresa y electrónica de autores como Daft, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, Tamayo, entre otros, para efectos de este trabajo, se considerarán fuentes primarias como aquella información suministrada de forma directa por la organización, así como por los sujetos que son parte de la investigación.

- *Fuentes secundarias*: esta es información sobre el tema en estudio recopilada por otros investigadores. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2006) indican que estas "consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano" (p. 23).

Fuentes secundarias utilizadas para el trabajo incluyen artículos, publicaciones de autores y firmas consultoras referentes en el campo de administración gerencial, tales como Mckinsey, Gartner, Gallup y sitios web.

Técnicas de recolección de datos

Existe variedad de técnicas para recopilar datos, que generalmente se combinan para brindar a los investigadores la flexibilidad de usarlas según sea necesario para la investigación en curso. A continuación, se detallan las técnicas utilizadas para esta investigación:

- Encuesta: Naresh K. Malhotra (2008) describe las encuestas como "entrevistas con un gran número de individuos usando un cuestionario prediseñado" (p. 121). Estas tienen como objetivo "obtener información que se pueda analizar, extraer modelos y hacer comparaciones" (Bell, 2005, p. 26).

- Entrevista semiestructurada: de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p. 403), las entrevistas se definen como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)". Los autores continúan indicando que "las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor *[sic.]* información". En otras palabras, consiste en un diálogo entre dos personas, con el fin de obtener información para los objetivos principales de su investigación por medio de preguntas previamente determinadas, en donde el entrevistador cuenta con un margen limitado de libertad para modificarlas, de manera que pueda obtener la información requerida.

Se da la selección de ambas técnicas al ser estas las más significativas de los estudios cuantitativos, las cuales se adaptan mejor al contexto organizacional.

3.1.7 Instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo con Palella y Martins (2012, p. 125), un instrumento de recolección de datos es en principio "cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información".

Para esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios: Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 217) definen un cuestionario como "un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009)".
  En la investigación se utilizó un cuestionario diseñado con 16 preguntas cerradas de selección múltiple, que fueron aplicadas de forma digital por medio de la herramienta *Google Forms* a 106 trabajadores que forman parte de la empresa en estudio.

- Guía de entrevista: Bogdan y Taylor (1897) describen la guía de entrevistas como:

  Una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo

> formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que deben hacer preguntas sobre ciertos temas. (p. 119)

Para efectos del trabajo, se realizó una entrevista cualitativa estructurada. Monje (2011) lo define como un "método diseñado para obtener respuestas verbales a situaciones directas o telefónicas entre el entrevistador y el encuestado aplicando un cuestionario con el objeto de asegurarse que a todos los encuestados se les hacen las preguntas de manera estandarizada" (p. 134).

La entrevista fue realizada a las jefaturas de 9 equipos de la empresa en estudio, del 7 al 11 de febrero del año en curso y consiste en siete preguntas que abarcan las tres variables en estudio.

3.1.8 Variables de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (1997) definen como variable:

> Una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. Ejemplos de variables son el sexo, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, el conocimiento de historia de la Revolución Mexicana, la religión, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria y la exposición a una campaña de propaganda política. Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría). En este caso se les suele denominar "constructos o construcciones hipotéticas". (p. 79)

Identificar los factores que sustentan el liderazgo eficiente en un modelo de trabajo híbrido no es una tarea sencilla, si bien es cierto existe material que explora de alguna manera el tema, la novedad no proporciona un modelo comprobado o concepciones concretas a las que se pueda hacer referencia o utilizar como parámetro, lo que lleva a los líderes a utilizar aquellas tácticas que funcionaron bien durante la pandemia y a combinarlas con la información disponible para tener una imagen un poco más precisa del tipo de liderazgo al que deben aspirar.

Lo anterior plantea uno de los desafíos en la ejecución de este proyecto. A partir de las referencias disponibles, se deben identificar las diversas variables que pueden

vincularse al liderazgo en un modelo híbrido. Sin embargo, los resultados de los datos recopilados podrían apuntar a variables no consideradas inicialmente.

Esto también refuerza la importancia del trabajo en cuestión, dado que servirá como base y material de referencia para futuras investigaciones y el desarrollo de estudios comparativos que continúen con la exploración del tema.

A continuación, la tabla 4 detalla las variables del estudio:

Tabla 4.
Variables de estudio

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Modelo de trabajo híbrido	La política de trabajo híbrido de la empresa en estudio lo define como la capacidad de trabajar sin problemas en un ecosistema diverso de lugares de trabajo, gracias a herramientas y tecnología mejoradas diseñadas para optimizar la productividad y la colaboración.	• Alto: si entre el 100% y 80% de los sujetos tienen total claridad y conformidad sobre la información disponible sobre el modelo. • Medio: porcentajes de las cualidades anteriores oscilan entre un 79% y un 50%. • Bajo: si los porcentajes son menores al 49%.	• Preguntas 1 - 3 del cuestionario dirigido al personal. • Preguntas de la 1 - 3 de la entrevista dirigida a las jefaturas.
Liderazgo	"El proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación" (Chiavenato, 2007, p. 105).	• Alto: si entre el 100% y 80% de los sujetos indican que sus jefaturas cumplen con dichas cualidades siempre. • Medio: porcentajes oscilan entre un 79% y un 50%. • Bajo: si los porcentajes son menores al 49%.	• Preguntas 4 - 13 del cuestionario dirigido al personal. • Preguntas de la 4 - 5 de la entrevista dirigida a las jefaturas.
Compromiso	"Estado psicológico que lleva a los colaboradores a tomar curso de acciones relevantes para la organización, para uno o más objetivos" (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005)	• Alto: si entre el 100% y 80% de los sujetos responden afirmativamente y siempre a la pregunta. • Medio: porcentajes oscilan entre un 79% y un 50%. • Bajo: si los porcentajes son menores al 49%.	• Preguntas 14 - 16 del cuestionario dirigido al personal. • Preguntas de la 6 - 7 de la entrevista dirigida a las jefaturas.

Fuente: elaboración propia, 2022.

3.1.9 Procesamiento de la información obtenida.

Como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2014); “una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos” (p. 272).

El método utilizado para el procesamiento de la información estará relacionado con el del tipo de datos reunidos. a continuación, se detallan las opciones para el procesamiento de datos de los sujetos de investigación, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Análisis cuantitativo de los datos:

Este enfoque colecta información de fuentes de datos numéricos y hace uso del análisis estadístico para identificar patrones y teorías de comportamiento.

En el pasado, el análisis de datos se realizaba manualmente; sin embargo, en la actualidad se utilizan computadoras para tal actividad, lo que simplifica el proceso de análisis dadas las grandes cantidades de datos.

Con el análisis estadístico, las empresas podrán hacer predicciones y tomar decisiones más informadas. Esto permite identificar patrones y establecer promedios, así como describir, resumir y comparar datos. El tipo de análisis o prueba estadística por utilizar dependerá de la variable, hipótesis y los intereses del investigador.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen los siguientes pasos como los más importantes para analizar datos cuantitativos:

1. Decidir el programa de análisis de los datos por utilizar.
2. Explorar los datos obtenidos en la recolección:
    i. Analizar descriptivamente los datos por variable del estudio.
    ii. Visualizar los datos por variable.
3. Evaluar la confiabilidad y validez del instrumento o de los instrumentos de medición utilizados.
4. Analizar e interpretar, mediante pruebas estadísticas, las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial).
5. Realizar análisis adicionales.
6. Preparar los resultados para presentarlos.

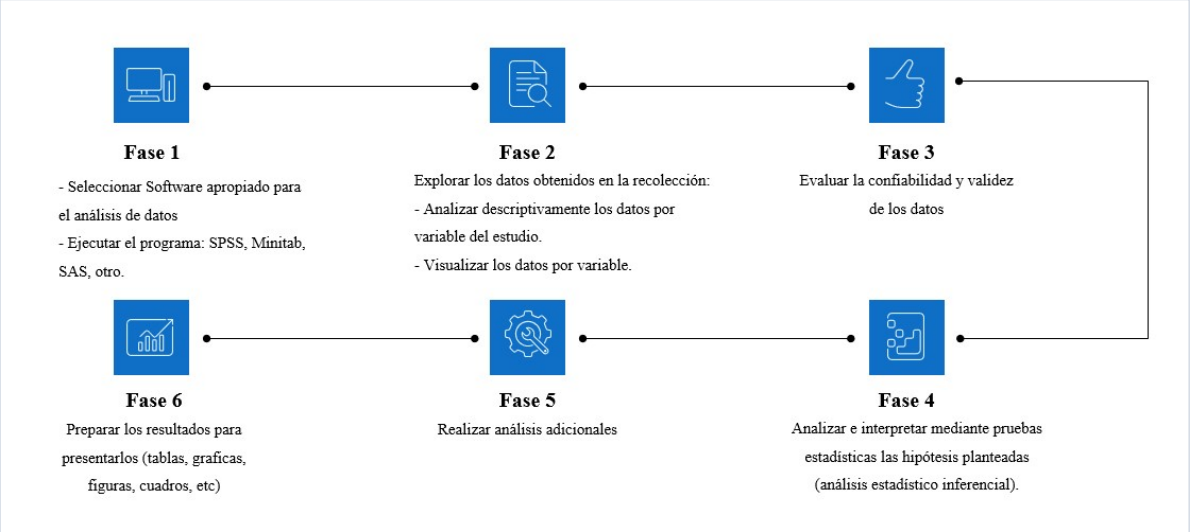


Figura 11. Proceso para efectuar el análisis de datos cuantitativos

Nota. Adaptado de *Proceso para efectuar el análisis estadístico* (p. 272), por Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2014, McGraw-Hill.

Fuente: elaboración propia, 2022.

En general, para el análisis de los datos se utiliza la estadística descriptiva, la cual "describe los datos, valores o las puntuaciones obtenidas" (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 108). Para realizar dicho análisis se utilizaron tablas de distribuciones de frecuencia, que luego fueron representadas gráficamente por medio de histogramas y gráficas circulares.

La información obtenida de las encuestas a través de los cuestionarios fue procesada mediante la herramienta Microsoft Office Excel, al utilizar una hoja de cálculo en donde se tabuló la información y se elaboraron figuras, de manera que se facilite la compresión y el análisis en interpretación de los datos colectados y que, de esta manera, se pueda llegar a conclusiones para presentar un informe al respecto.

En el caso de las entrevistas aplicadas a las jefaturas de los equipos, se analizó de manera cualitativa mediante la herramienta Atlas.ti®, con el fin de facilitar el análisis de la información. Esta hace posible seleccionar, codificar, categorizar, agrupar y graficar información cualitativa, de tal manera que se puedan realizar los análisis de las principales tendencias en la opinión de los sujetos entrevistados, identificar temas o patrones en las respuestas y que, así, sea de más fácil comprensión y permita extraer las conclusiones.

3.2 Diagnóstico de la situación actual

Como se mencionó en capítulos anteriores, la empresa objeto de estudio se desempeña en la industria de la tecnología. Debido a su presencia global, históricamente ha invertido en herramientas que permiten de intercambio, la comunicación y colaboración tanto internamente, entre sus trabajadores, como con sus clientes.

Previo a la pandemia, un pequeño grupo de empleados dentro de la empresa contaba con el beneficio de teletrabajo y del estilo de trabajo Flex; hasta el 2015, dichos modelos no contaban con políticas definidas para ambos estilos de trabajo, ni con programas de formación para las jefaturas del personal bajo dichos estilos de trabajo. Cabe recalcar que, dada su presencia global, los líderes en el país pueden tener equipos conformados por personal geográficamente disperso; de igual forma, los trabajadores en el plano local podrían reportar a líderes ubicados en otras latitudes, por lo cual la empresa está familiarizada con la modalidad del trabajo remoto.

En marzo de 2020, basados en la decisión corporativa, el Consejo de Sitio junto con el Equipo de Gestión de Crisis activaron el Plan de Continuidad del Negocio, con el que se envió al 100% de sus empleados a teletrabajar. Asimismo, con el fin de acompañar al personal en el cambio, se implementó un grupo de iniciativas, algunas de las más relevantes son:

- Creación y publicación de la *Guía para trabajar desde la casa*. Esta incluye, entre otros aspectos, los lineamientos del teletrabajo, consejos y recursos para configurar el espacio de trabajo, ergonomía y administración de la tecnología.
- Publicación de procesos asociados a servicios tradicionalmente brindados en sitio (soporte de TI, servicios médicos, otros).
- Adaptación del *Programa de Asistencia al Colaborador* (EAC) a una forma virtual. Dicho Programa brinda soporte en materia legal, financiera y psicológica.
- Correos recurrentes de actualización en directrices y recomendaciones para trabajadores y jefaturas.
- Charlas para las jefaturas en temas de comunicación y gestión de equipos remotos.
- Charlas de salud emocional y mental para los trabajadores.
- Implementación de procesos de inducción virtual para empleados de primer ingreso.
- Adopción de una nueva herramienta de comunicación, Microsoft Teams.

- Eventos virtuales (voluntariado, conciertos, clases de yoga, talleres de cocina, entre otros).

En julio de 2021 se comunicó la adopción oficial del modelo de trabajo híbrido y se publicó la nueva política; sin embargo, en marzo de 2022 los trabajadores en Costa Rica continúan trabajando de forma 100% remota, sin una fecha anunciada para la reapertura de las oficinas físicas de la empresa. Adicional a las iniciativas implementadas, se implementan las siguientes acciones:

- Creación de la *Página de recursos para colaboradores de trabajo híbrido*, en donde se publica la siguiente información:
    - Publicación de la *Política global de trabajo híbrido.*
    - Publicación del *Manual de trabajo híbrido para colaboradores.* Dicho documento cubre conceptos básicos del modelo, la ergonomía, las herramientas oficiales para la comunicación y colaboración, entre otros.
    - Publicación del *Manual de preguntas frecuentes* y de la *Guía rápida de referencia* del modelo.
    - Enlace a la página de Tecnología de Información. Dicha página da un detalle de las herramientas de comunicación y colaboración oficiales del modelo, así como las opciones de soporte y entrenamiento existentes para los trabajadores.
- Se da la aprobación, durante la segunda mitad de 2021, de un presupuesto para la compra de equipos de oficina esencial (impresoras, pantallas, periféricos para PC/impresora y accesorios) para las oficinas en casa de todos los trabajadores; indistintamente del estilo de trabajo asignado.
- Creación de un entrenamiento virtual de 90 minutos que cubre los conceptos básicos del trabajo híbrido y recursos existentes para los trabajadores creado por el equipo de recursos humanos corporativo. Dicho entrenamiento no se encuentra clasificado como mandatorio.
- Creación de una plantilla para la elaboración de un *Plan de trabajo híbrido individual* diseñado para apoyar las conversaciones entre el gerente y los miembros del equipo sobre cómo trabajar de manera efectiva en un entorno de trabajo híbrido, el cambio de los roles y las expectativas de ello.

- Se crea la herramienta de TI *Engage*, la cual será la nueva herramienta de reservas de espacios en sitio. En el nuevo modelo, los trabajadores no contarán con espacios fijos de trabajo; en su lugar deberán reservar espacio a través de dicha herramienta.

Adicional a lo anterior, los empleados cuentan con acceso a gran variedad de plataformas de aprendizaje virtual, entre ellas se encuentra Lynda.com, la cual tiene a disposición más de 14.000 cursos en línea que son impartidos por expertos en distintas áreas como: negocios, creatividad, tecnología, productividad, liderazgo, gestión e idiomas (Jiménez, 2019). Asimismo, la empresa ha creado herramientas de marca exclusiva como lo son **La Universidad** y *La Confitería del Conocimiento*, las cuales cuentan con contenido educativo creado internamente por los trabajadores de la empresa.

Por su parte, cuenta con una herramienta virtual para el reconocimiento de los empleados, que permite la asignación de puntos que pueden canjearse por artículos en el mall virtual de la compañía: asimismo, la estrategia de reconocimiento de la compañía incluye el otorgamiento de bonos anuales, incentivos por ventas y otorgamiento de acciones con base en el desempeño del trabajador.

Con respecto a los niveles de compromiso de los empleados, durante el periodo 2021, con una calificación por encima de los 80, la empresa mostró la más alta calificación en la *Encuesta Anual de Compromiso de los Colaboradores* (EACE) en los últimos cuatro años, misma que se encontraba dentro del promedio de la industria, de acuerdo con los índices de mercado de referencia utilizados por la empresa.

3.3 Análisis de la situación actual

Para el análisis de la situación actual se procede a aplicar una encuesta a una muestra de trabajadores de la empresa; asimismo se realiza una entrevista semiestructurada a un grupo de líderes de equipos. Google Forms, la aplicación aprobada por la empresa para este tipo de ejercicios, permitió obtener información sobre las percepciones de los empleados y las jefaturas en relación con las tres variables de medición: trabajo híbrido, compromiso y liderazgo.

Asimismo, cabe mencionar que las preguntas fueron elaboradas con base en la *Encuesta Anual de Compromiso de los Colaboradores* (EACE). Aplicada por la empresa

en estudio y la *Encuesta de evaluación de preparación para el trabajo híbrido,* creada por Webex by Cisco (s.f.).

3.3.1 Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa en estudio.

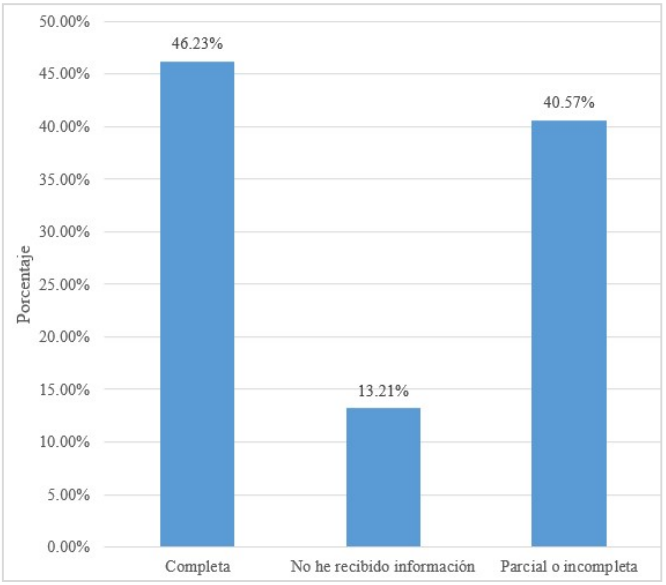


Figura 12. ¿Ha recibido orientación de su jefe directo sobre lo que es el nuevo modelo de trabajo híbrido y los efectos sobre su puesto actual?

Fuente: elaboración propia, 2022.

A pesar de que un 86.8% de los encuestados tienen algún nivel de conocimiento sobre el modelo y sus efectos, la figura 12 muestra que un 13.21% de los encuestados no ha recibido ningún tipo de información por parte de sus jefaturas.

Dadas las medidas sanitarias en el país, la empresa ha decidido mantener a sus colaboradores bajo una modalidad 100% remota hasta nuevo aviso; no obstante, la comunicación sobre la adopción oficial del nuevo modelo se da en julio de 2021. Al considerar que la activación del nuevo modelo se puede dar en cualquier momento, es importante asegurar que previo a ello los trabajadores tengan claridad sobre este.

Por su parte, la empresa crea la plantilla del *Plan de trabajo híbrido individual*, herramienta que tiene el propósito de ser una guía de conversación entre el líder y el trabajador sobre los efectos y cambios en sus puestos con la implementación del modelo.

Sin embargo, durante la entrevista realizada a los líderes de equipo, estos no hacen mención sobre el conocimiento de dicho recurso, lo cual podría justificar los resultados antes mencionados.

Lo anterior apunta a un área de oportunidad con respecto a la educación de los trabajadores. De acuerdo con el modelo de manejo del cambio de ADKAR, uno de los primeros pasos es la creación de conciencia sobre el cambio entre las personas que lo van a experimentar. Es imprescindible que exista una comunicación constante, clara y transparente sobre los cambios que el nuevo modelo conlleva, de esta manera se ayuda a reducir la resistencia asociada al cambio. Idealmente, dichas comunicaciones provendrán de múltiples fuentes, como las jefaturas y recursos humanos y se darán a través de diversos canales como el digital, verbal, entre otros.

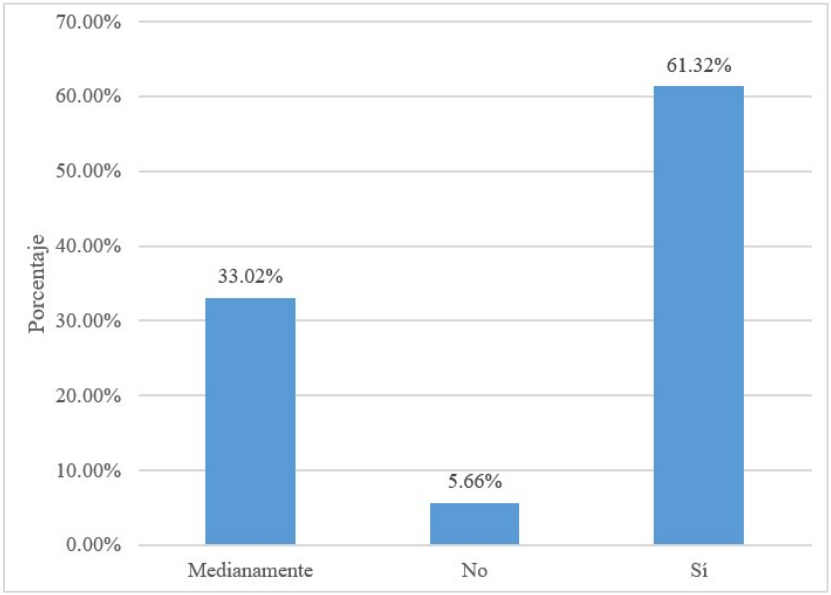


Figura 13. ¿Considera que los planes y políticas existentes para la implementación del modelo híbrido son pertinentes?

Fuente: elaboración propia, 2022,

Pese a las comunicaciones internas (correos, reuniones de trabajadores, otros), a la divulgación de la política y a las guías para colaboradores y jefaturas publicadas en la Intranet, se observa una valoración media sobre la pertinencia de las políticas y los planes asociados con la implementación del nuevo modelo. La figura 13 muestra que un 61.32% de los encuestados confirma la pertinencia de estos.

El 33.02% de los encuestados indica que los planes y las políticas existentes son medianamente pertinentes y el 5.66% dice que no lo son, dado que podrían estar influenciados por la falta de conocimiento del modelo, mismo que se observa en la figura 12, en donde un 53.78% indica conocimiento parcial o nulo, lo que no permite tener suficiente información para afirmar su idoneidad.

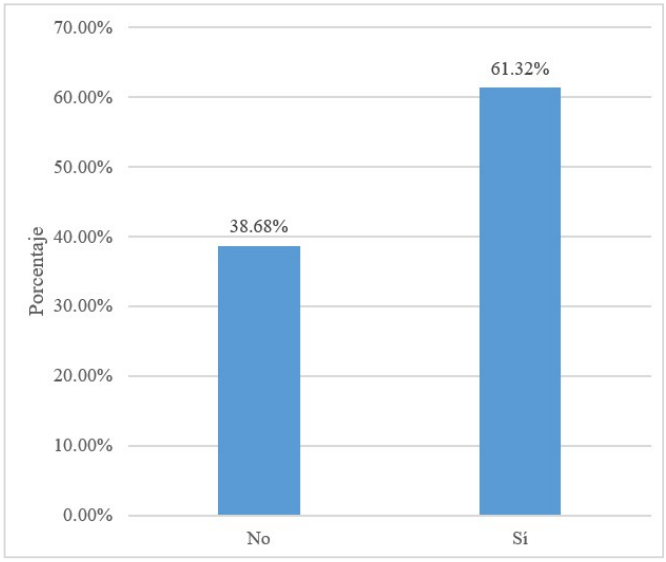


Figura 14. ¿Si su organización no ofreciera la opción de trabajar en forma remota, consideraría la opción de buscar una nueva oportunidad laboral?

Fuente: elaboración propia, 2022.

A pesar de la caótica implementación del trabajo remoto para muchas organizaciones, el modelo mostró ser factible e, inclusive, exitoso; luego de 24 meses de trabajar bajo dicho modelo, trabajadores que convergen en un futuro postpandémico esperan más flexibilidad de sus patrones con respecto a cuándo y dónde trabajan.

A pesar de que las organizaciones entienden los requerimientos de la fuerza laboral, muchas no están preparadas para abandonar por completo el espacio de oficina, por lo que encuentran en el trabajo híbrido un punto medio para satisfacer las necesidades de ambas partes.

Tal y como se aprecia en la figura 14, en el caso de la empresa en estudio, el 61.32% del personal encuestado indicó que buscaría nuevas opciones laborales, si la empresa no ofreciera la posibilidad de trabajar de forma remota, convirtiéndolo en un aspecto determinante para el reclutamiento y retención de talento.

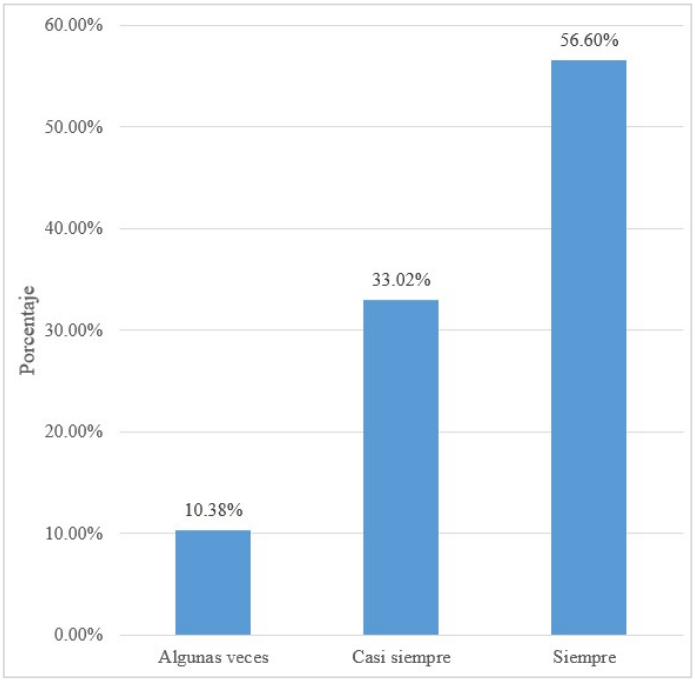


Figura 15. ¿Con qué frecuencia influye positivamente el liderazgo que ejerce mi jefatura?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Como se ha discutido, el factor clave que define a un líder es su capacidad de influir sobre las personas para el alcance de objetivos. La figura 15 muestra que los trabajadores de la empresa califican con un nivel alto dicha cualidad en sus jefaturas, donde un 89.62%, que corresponde a la sumatoria de los encuestados, responde “siempre” y “casi siempre” a la pregunta.

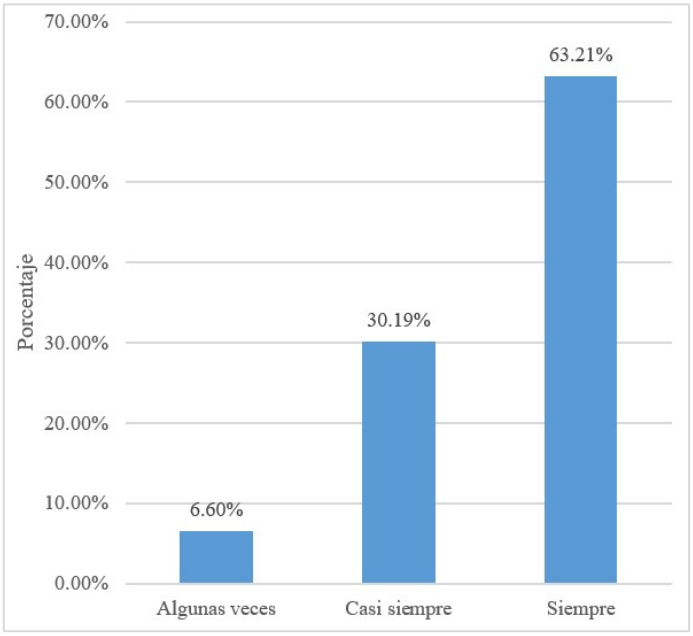


Figura 16. ¿Con qué frecuencia su jefatura se comunica asertivamente?

Fuente: elaboración propia, 2022.

La empresa está en el medio de una transformación de su modelo de trabajo, por lo que la influencia de los líderes y la comunicación se convierten en herramientas claves del proceso de cambio; estas facilitarían la adopción, también serán claves para mantener y potenciar el compromiso de los trabajadores durante el proceso y una vez implementado.

La figura 16 muestra resultados positivos, pues el 93.4% de los encuestados indica que sus jefaturas se comunican asertivamente “siempre” y “casi siempre”. Los resultados anteriores podrían atribuirse a las herramientas de entrenamiento existentes para tal efecto y a las charlas dirigidas a la comunicación virtual ofrecidas por la compañía.

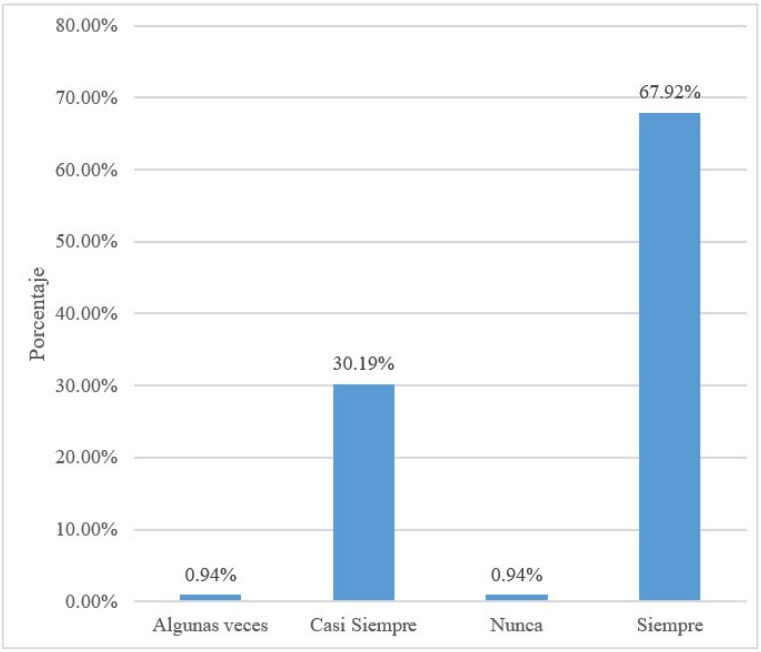


Figura 17. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse y colaborar efectivamente en un modelo de trabajo híbrido?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Las herramientas de colaboración y comunicación virtual son el pilar del modelo de trabajo híbrido, mismos que permiten su implementación y sostenimiento.

Tal y como se aprecia en la figura 17, el 98.11% de los encuestados responden de forma positiva cuando se les consulta sobre la disponibilidad de las herramientas necesarias para la comunicación y colaboración efectiva en un modelo de trabajo híbrido. Como se detalló al inicio del trabajo, las empresas de tecnología se encontraban en posición ventajosa, dado que, previo a la pandemia, estas contaban con disponibilidad de tecnologías para dichos propósitos y también con mayor familiaridad y dominio por parte de los trabajadores, dada su naturaleza global, que requiere de la comunicación con equipos en otras ubicaciones geográficas.

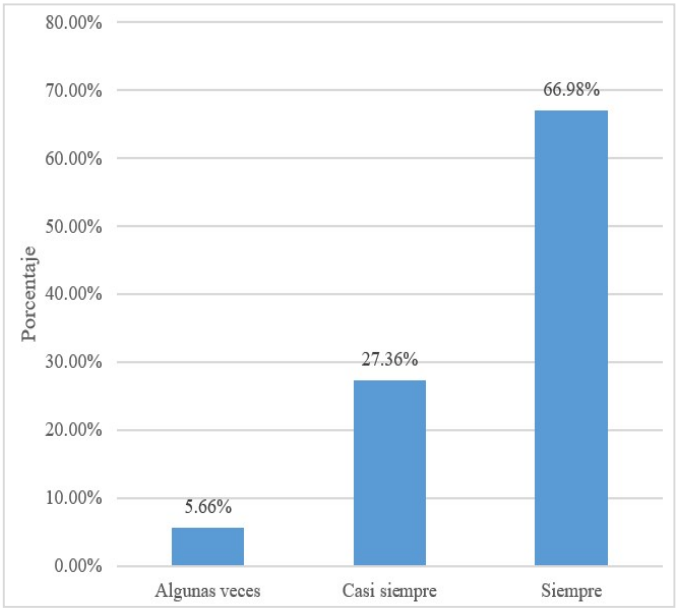


Figura 18. ¿El líder de su equipo le apoya en el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para efectuar sus labores?

Fuente: elaboración propia, 2022.

El desempeño del personal y la productividad tienen una relación directa con las habilidades y destrezas con las que estos cuenten; ya sea desde el proceso de reclutamiento o una vez en el puesto, la jefatura debe asegurarse de que los trabajadores cuenten con las capacidades necesarias para desempeñar sus labores actuales. Aquellos que tienen las habilidades necesarias, se encuentran más motivados, lo que lleva a una mayor productividad.

La figura 18 muestra que un 94.34% de los encuestados consideraban que sus jefaturas les apoyan para el desarrollo de las habilidades y destrezas idóneas para efectuar sus labores.

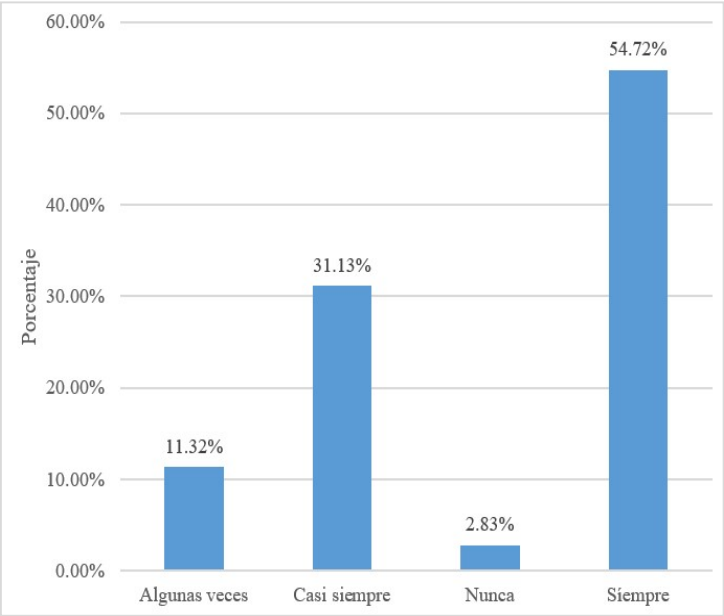


Figura 19. ¿Su líder de equipo se preocupa por trabajar con usted en el desarrollo de un plan de carrera y le ayuda a alcanzarlo?

Fuente: elaboración propia, 2022.

A diferencia de la figura 18, en donde se miden las habilidades y destrezas del trabajador para efectuar sus labores actuales, en esta pregunta se mide el apoyo de los líderes para el desarrollo de la carrera de sus empleados a mediano y largo plazo, lo cual los motiva a proyectarse dentro de la compañía, al incrementar así su compromiso y el deseo de continuar en ella.

La encuesta muestra niveles altos con respecto al acompañamiento en el desarrollo de un plan de carrera de los trabajadores. La figura 19 muestra que un 85.85% de los encuestados califican como “siempre” y “casi siempre” dichas acciones por sus jefaturas.

Se observa también un porcentaje de 14.15% al dar una baja calificación a sus jefaturas, lo cual, a pesar de la calificación mayoritariamente positiva obtenida en la respuesta, es importante que sea revisado con más detalle por las cabezas de la organización.

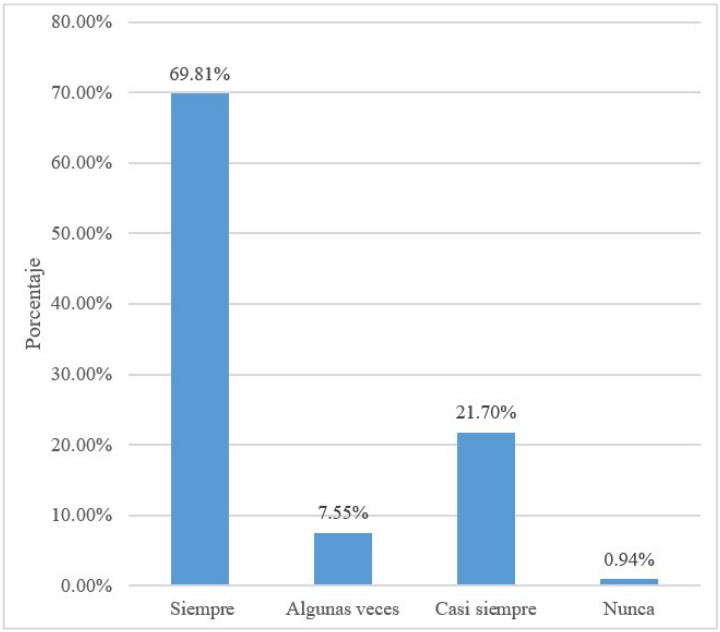


Figura 20: ¿Me siento empoderado por mi jefatura para tomar decisiones atinentes a mis funciones?

Fuente: elaboración propia, 2022.

La disminución en la supervisión directa dentro del modelo de trabajo híbrido requerirá mayor nivel de confianza en los trabajadores, por lo que para los líderes demandará un aumento en los niveles de autonomía y empoderamiento otorgados a ellos. De acuerdo con lo observado en la figura 20, el 91.51% de los encuestados consideran que sus jefaturas les empoderan para la toma de decisiones. Se asume que los niveles de autonomía continuarán en aumento como resultado de la implementación del modelo teletrabajo actual.

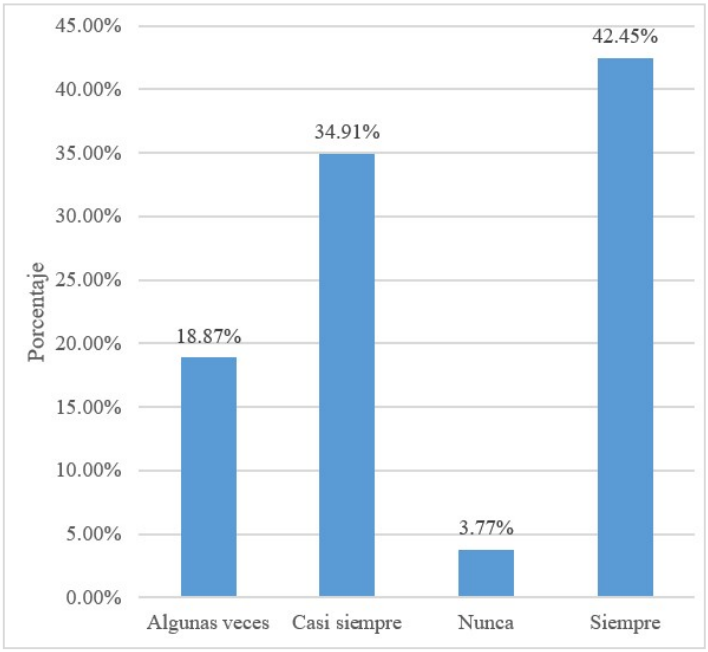


Figura 21. ¿Considera eficientes las herramientas de reconocimiento utilizadas por su jefatura?

Fuente: elaboración propia, 2022.

La figura 21 muestra un nivel medio con respecto a la eficiencia de las herramientas de reconocimiento utilizadas por los líderes, en donde un 77.36% de los encuestados indica la eficiencia de estas “siempre” y “casi siempre”.

Nuevamente se observa un porcentaje significativo, donde el 22.64% de los encuestados indicaron que “algunas veces” o “nunca” son efectivas. Dichos resultados son de consideración, dado que el reconocimiento ayuda a impulsar los comportamientos deseados de los trabajadores y aumenta el compromiso de los empleados y su rendimiento, al incentivar el alcance de metas y premiar conductas que se esperan sean replicadas.

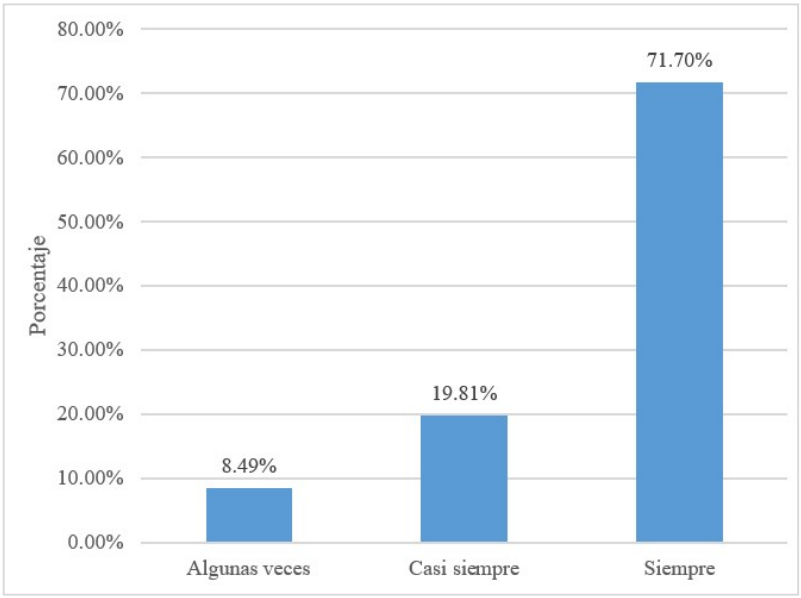


Figura 22. ¿Considera que todos los miembros del equipo tienen las mismas oportunidades de participar en las reuniones y en la toma de decisiones independientemente de la ubicación, el idioma o la tecnología utilizada?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Los líderes deberán asegurarse de que sus trabajadores, indistintamente de su ubicación, tengan las mismas experiencias y oportunidades; lo anterior se logra con las acciones tomadas por ellos, además de la disponibilidad y del uso de las herramientas y del equipo adecuado, que servirán como el canal para hacerles partícipes.

La figura 22 muestra una calificación alta, en donde el 91.51% de los encuestados consideran que cuentan con las mismas oportunidades de participación y de toma de decisiones. Dicho porcentaje está alineado con el resultado de la figura 17, en donde el 98.11% de los encuestados considera que siempre cuentan con las herramientas necesarias para la comunicación y colaboración efectiva en un modelo de trabajo híbrido.

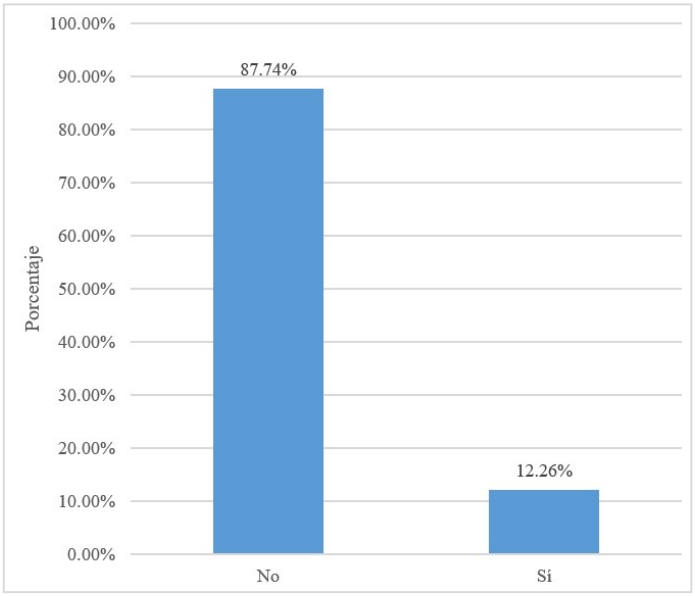


Figura 23. ¿Considera que los colaboradores que trabajan de forma remota podrían estar en desventaja con respecto a promociones, capacitaciones, y oportunidades de carrera en comparación con otros colaboradores que sí van a la oficina?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Tal y como se aprecia en la figura 23, la percepción del 87.74% de los encuestados considera que no existe una desventaja con respecto a las oportunidades de promociones, capacitaciones y carrera al trabajar de forma remota, en comparación con aquellas personas que laboran en sitio.

Esto confirma que los trabajadores confían en la equidad de sus jefaturas con respecto a dichos temas, al considerar que la ubicación no está en detrimento del avance de la carrera y que aspectos como el sesgo de proximidad no son aspectos que influyen. Los resultados podrían atribuirse al hecho de ser una empresa global que históricamente ha contado con equipos dispersos en términos geográficos en donde la experiencia ha sido positiva, lo cual permite a los trabajadores tener dicho nivel de confianza en sus líderes.

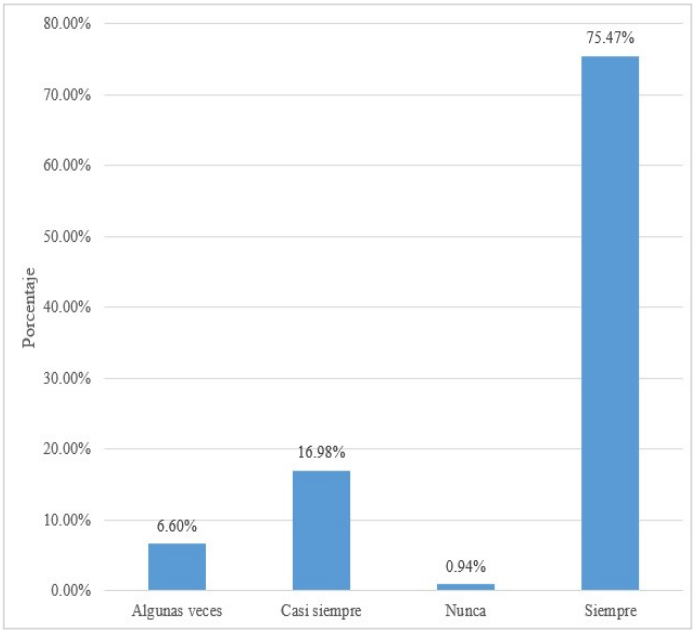


Figura 24. ¿Promueve la jefatura un entorno de trabajo colaborativo donde las personas trabajan bien en equipos?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Uno de los aspectos más retadores del modelo es la capacidad de fortalecer los lazos y una adecuada colaboración entre sus miembros. Las jefaturas deberán realizar acciones de manera que los miembros del equipo trabajen colectivamente, al utilizar las herramientas existentes. Para equipos que históricamente han trabajado en sitio, como por ejemplo los centros de llamadas, el reto será mayor, puesto que no cuentan con la experiencia previa de contar con equipos geográficamente dispersos.

La figura 24 muestra un escenario muy positivo, en donde un 92.45% de los trabajadores indicaron que sus jefaturas “siempre” y “casi siempre” promueven un entorno colaborativo.

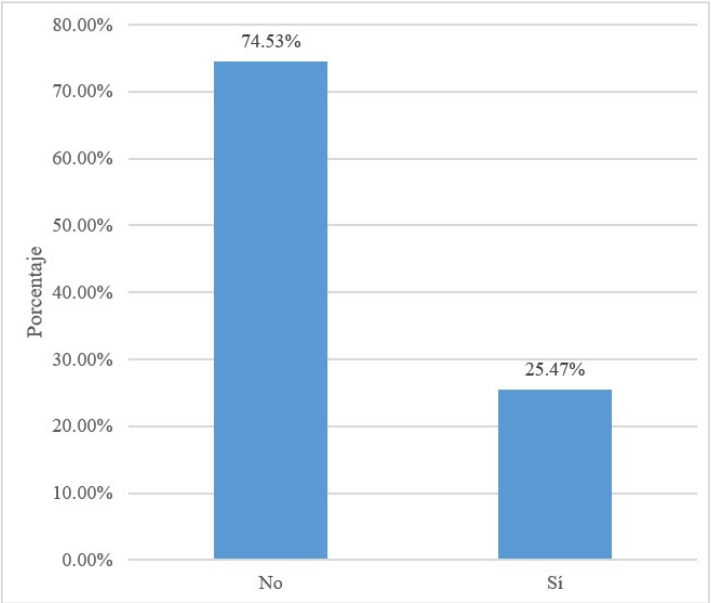


Figura 25. ¿Considera usted que su nivel de compromiso con la organización se vería influenciado por la ubicación física donde realiza sus labores?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Tal y como se observa en la figura 25, el 25.47% de los encuestados consideran que la ubicación física en donde laboran podría tener influencia sobre los niveles de compromiso de estos.

A pesar de que el 74.53% indicó que su nivel de compromiso no se vería afectado por la ubicación física, los resultados de esta pregunta muestran que los modelos de trabajo remoto siguen siendo relevantes y atractivos para un número significativo de empleados. Esto ya se había evidenciado en la figura 14, donde el 61.32% de los encuestados dijo que buscaría nuevas oportunidades laborales, si la empresa no ofreciera trabajo remoto.

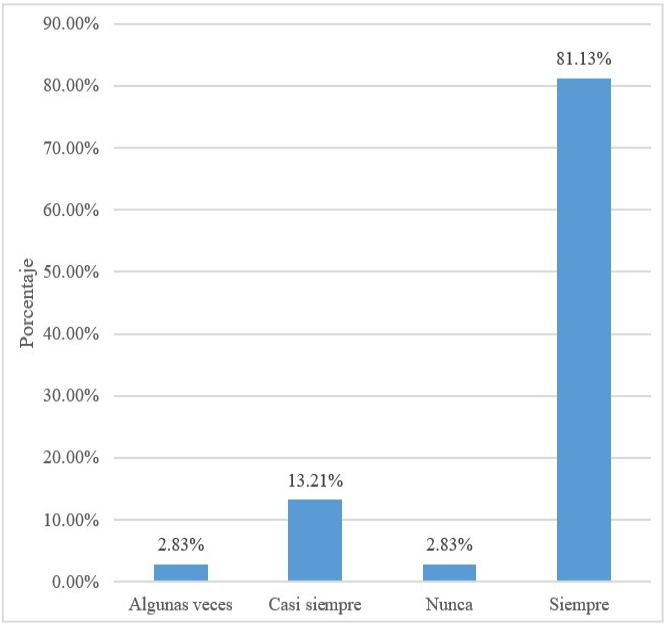


Figura 26. ¿Me siento comprometido actualmente con la organización?

Fuente: elaboración propia, 2022.

En la figura 26 se observan niveles altos de compromiso, pues 94.34% de los encuestados indicaron que “siempre” y “casi siempre” se sienten comprometidos con la organización. El porcentaje de compromiso se encuentra por encima de los porcentajes observados en la *Encuesta Anual de Compromiso de los Colaboradores* (EACE) para el periodo 2021.

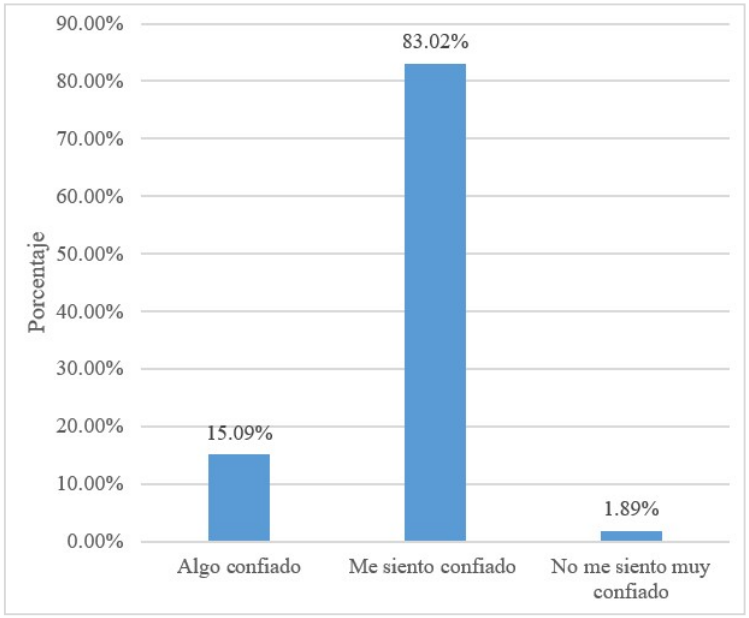


Figura 27. ¿Me siento confiado sobre el futuro de la empresa?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Se observan niveles altos de confianza en el futuro de la empresa y, de acuerdo con la figura 27, un 83.02% de los encuestados confirman que se sienten confiados. Esto podría estar influenciado por el posicionamiento de la empresa como líder en la industria, el importante crecimiento observado y que se espera del mercado, la implementación de acciones en respuesta ante las diversidades afrontadas en los últimos años, la resiliencia y la adaptación de la compañía para reflejar la nueva realidad del mercado y entorno. Ejemplo de ello es la transformación de la cultura, misión, visión y de los valores de la empresa.

3.3.2 Resultados de la entrevista a jefaturas de la empresa en estudio.

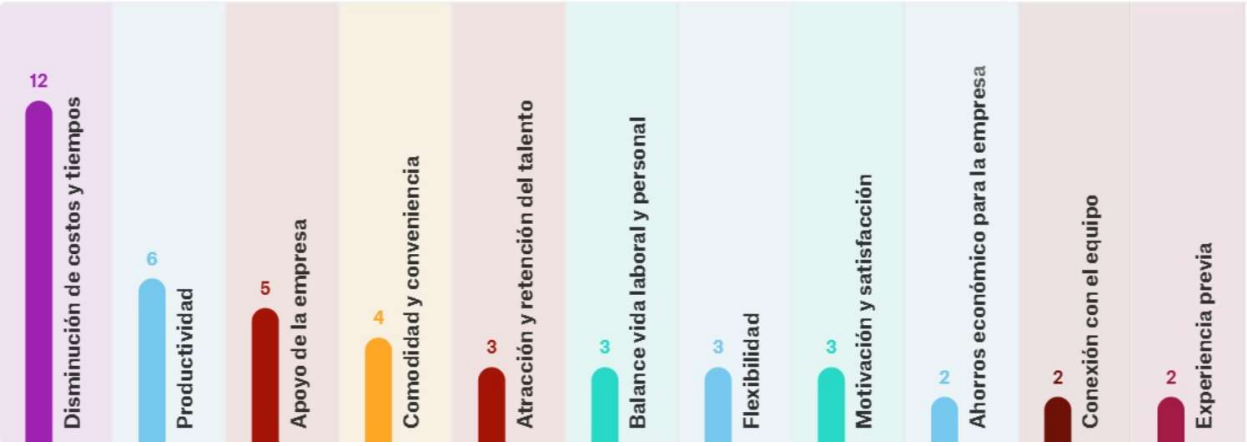


Figura 28. ¿Cuáles fortalezas encuentra en la implementación del modelo híbrido dentro de la organización?

Fuente: elaboración propia, 2022.

La figura 28 confirma que los líderes de grupo entienden claramente los beneficios que el modelo de trabajo trae a los empleados, pues mencionan el 100% de los beneficios discutidos en la sección 1.1.3 del documento. Este es un factor importante, dado que puede ser utilizado durante las conversaciones con sus equipos y en la creación del deseo de adoptar el modelo.

Tal como lo muestra la tabla, la disminución de los costos, tiempos y la productividad son considerados las ventajas más importantes del modelo. Según lo mencionado por los líderes entrevistados, en el caso de los estilos Flex y teletrabajo, se reducirá significativamente el tiempo de desplazamiento a la oficina, lo que permitirá a los empleados dedicar ese tiempo a otras actividades y conseguir un ahorro económico en transporte, alimentación y restauración.

Seis de los nueve líderes entrevistados indicaron que, después de 2020, sus equipos han alcanzado niveles de productividad superiores a los vistos con un trabajo 100% presencial. Atribuyen estos niveles de productividad a la motivación experimentada por los trabajadores por contar con los beneficios asociados al modelo, tales como: flexibilidad, conciliación de la vida personal y ahorro económico. Adicionalmente, señalaron que la inversión de tiempo ahorrado en tareas laborales también fue un factor coadyuvante.

Si bien los entrevistados mencionan el apoyo que brinda la empresa con la compra de equipos para los hogares, esto no es un beneficio del modelo; es una fortaleza de la empresa y un reflejo de la capacidad económica que tiene.

A pesar del conocimiento de los beneficios que trae el modelo al trabajador con excepción de la productividad, los líderes entrevistados no mencionaron los beneficios que este trae a la empresa y a la sociedad: desde una perspectiva educativa, esta es una oportunidad para que comprendan a cabalidad dichos beneficios.

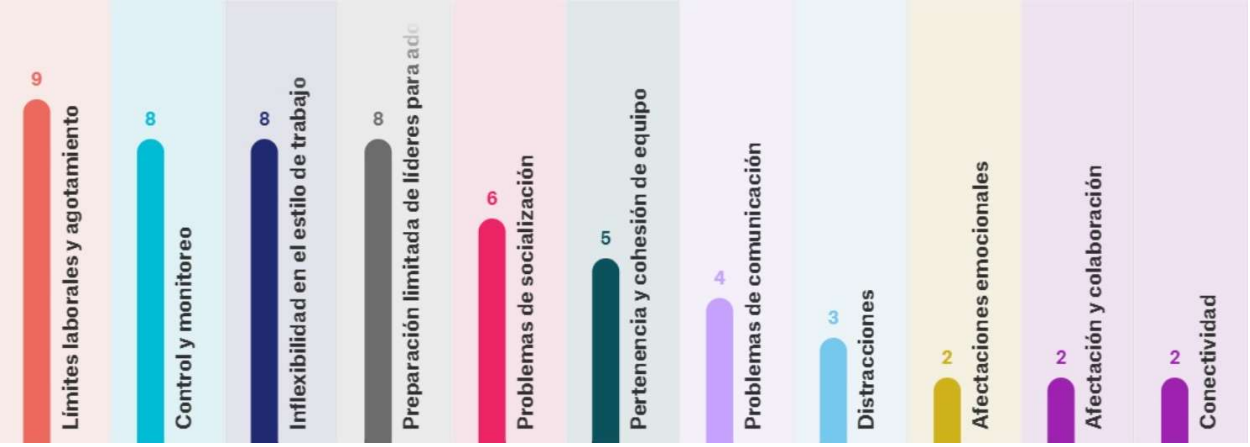


Figura 29. ¿Cuáles debilidades encuentran en la implementación del modelo híbrido dentro de la organización?

Fuente: elaboración propia, 2022.

La debilidad más significativa identificada por los entrevistados, de acuerdo con la figura 29, es el agotamiento de los empleados y la falta de límites y barreras claras entre el trabajo y la vida personal. A pesar de que una de las ventajas del modelo es el incremento de la productividad, este puede darse a costa del agotamiento de los trabajadores; al compartir el espacio físico personal con el laboral, las personas pueden tener dificultad para dividir los espacios laborales y los de distracción y descanso. De este modo, se eliminan barreras de horarios, sienten presión por siempre estar disponibles y tienen dificultad para "desconectarse" mentalmente de las labores.

Otra debilidad importante es la inflexibilidad con respecto a la ubicación. En el caso de la empresa en estudio, las ubicaciones se limitan a las oficinas de la compañía y al domicilio del trabajador. Las jefaturas entrevistadas recalcan el hecho de que el estilo de trabajo es asignado por la cabeza de la organización sin el involucramiento del empleado,

que, en muchos casos, ya sea por preferencia o porque el estilo asignado no es compatible con su entorno doméstico, la persona puede no estar en la posibilidad de adoptarlo; pues una inadecuada asignación del estilo puede conducir a falta de motivación.

Por su parte, los encuestados indicaron que los trabajadores manifestaron interés por trabajar en diversas localidades, ya sea en el país o en el exterior, no sujetas a las restricciones anteriores.

La pérdida del control y monitoreo son otras de las desventajas mencionadas del modelo, en el cual los trabajadores no están en el mismo espacio físico, lo que puede conducir a la pérdida de control sobre cómo invierten el tiempo y, como consecuencia, podrían darse abusos. Asimismo, se mencionó el desface entre las actividades diarias y su reflejo en los resultados, pues cuando un trabajador se encuentra en la oficina, hay una mejor noción de las actividades realizadas y del progreso. Sin embargo, en una operación basada en objetivos, el desempeño del empleado se refleja en el reporte de métricas, lo que puede ser demasiado tarde para su corrección.

Lo anterior puede ser mitigado con la implementación, el uso de nuevas herramientas y la redefinición de métricas. Los líderes de los equipos deben tomar en consideración que parte de la naturaleza del modelo requiere el empoderamiento y la confianza en los trabajadores, en donde prácticas de microgestión no serán viables, pues requieren de un cambio de mentalidad de los líderes.

Un importante número de líderes de equipos entrevistados manifestó la poca preparación para adoptar el nuevo modelo. Algunos aspectos mencionados son la novedad del modelo en las empresas, la dificultad para entender cómo se diferencian los estilos, así como las pautas y los temas legales asociados al modelo. Lo anterior se convierte en un obstáculo en la implementación del cambio, dado que no estarán en la capacidad de educar y guiar a su personal en la adopción del modelo por los vacíos de conocimiento sobre el tema.

El disminuir la socialización es otra de las áreas desventajosas del modelo, de acuerdo con las jefaturas. Aspectos como la interacción, relaciones interpersonales, conexión entre miembros del equipo, colaboración y creación de redes se ven afectados por la falta de interacción física. Lo anterior tiene un efecto dominó en el clima organizacional, sentimiento de pertenencia y la cohesión del grupo.

A pesar de que existen formas virtuales para llevar a cabo conversaciones cara a cara, como las llamadas por videoconferencia, estas no permiten captar completamente las señales no verbales ni el lenguaje corporal, que se observa en las interacciones en persona y que ayudan a enviar y comprender mejor el mensaje. Otros aspectos mencionados son los problemas de comunicación, las posibles afectaciones emocionales asociadas al aislamiento y las interrupciones y distracciones provenientes y relacionadas con del entorno del hogar.

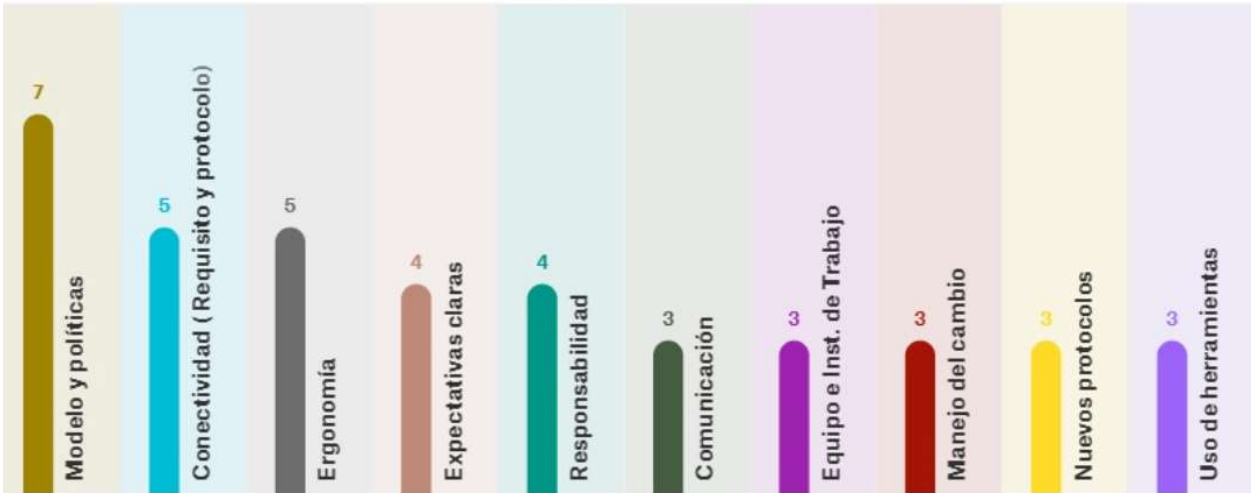


Figura 30. ¿Qué elementos considera deben incluirse en el diseño de un plan de formación sobre el modelo híbrido para los colaboradores?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Dada la cercanía de los gerentes de bando medio con los trabajadores, juegan un papel muy importante en la educación y en el despliegue del nuevo modelo.

De acuerdo con el *Manual de trabajo híbrido para colaboradores*, los líderes de equipos deberán impartir talleres de educación sobre el modelo. Pese a lo anterior, en la figura 12 se observa el hueco de conocimiento que existe en el personal al respecto, en donde un 53.78% de los encuestados indicó haber recibido orientación parcial o nula de su jefe directo sobre el nuevo modelo de trabajo y sus efectos, lo cual muestra que la comunicación y educación sobre las políticas y los planes de implementación, tanto por parte de los líderes del equipo como de los equipos corporativos, no han demostrado ser efectivos.

Lo anterior es confirmado por lo líderes durante la entrevista; como se observa en la figura 30, pues los líderes entrevistados hacen siete referencias al indicar que el plan de capacitación debe abarcar información que describa claramente al modelo y a la política. Consideran que existen vacíos e incertidumbres en las políticas; algunos de los aspectos mencionados que requieren mayor claridad son: horarios laborales, manejo de seguros, salud ocupacional, equipo mínimo requerido para el trabajo remoto, nuevos procesos y protocolos asociados a procesos que tradicionalmente se daban en sitio, legislación, entre otros.

Por su parte, durante las entrevistas con los líderes de equipos, indicaron desconocer sobre el *Manual de trabajo híbrido para colaboradores*, que pretende ser material de apoyo para capacitar y educar a los trabajadores sobre el modelo.

Otro aspecto que se ha identificado es la conectividad. De acuerdo con los entrevistados, no se ha establecido el ancho de banda mínimo requerido para trabajar desde casa, lo que afecta la comunicación, colaboración y productividad. De igual manera, enfatizan la falta de una definición de protocolo sobre cómo manejar casos en los que el trabajador pierde acceso a Internet por largos periodos. A pesar de que los encuestados identifican este aspecto como un tema que debe ser abarcado en un plan de formación, una revisión de la política reveló que este es uno de los vacíos dentro de ella.

Los entrevistados consideran que el sentido de la responsabilidad y la ética laboral deben ser contemplados en un plan de capacitación; el modelo requiere que se brinde autonomía y empoderamiento al trabajador, por lo que será beneficiosos crear una cultura donde exista un fuerte sentido de responsabilidad entre los empleados. También los líderes mencionan la importancia de tener una comprensión clara de las expectativas de desempeño y los resultados.

La ergonomía es un tema mencionado en cinco instancias, pues los entrevistados manifiestan que no han observado ninguna capacitación sobre este tema. No obstante, durante la revisión de recursos internos, se observa que el *Manual de trabajo híbrido para colaboradores* contiene una sección dedicada a la ergonomía.

Otros aspectos mencionados que podrían ser parte del plan de formación son la comunicación, el uso de herramientas, el modelo de reservas de espacios en las

instalaciones de trabajo y nuevos protocolos para manejar aspectos de forma remota que antes se manejaban de manera presencial.

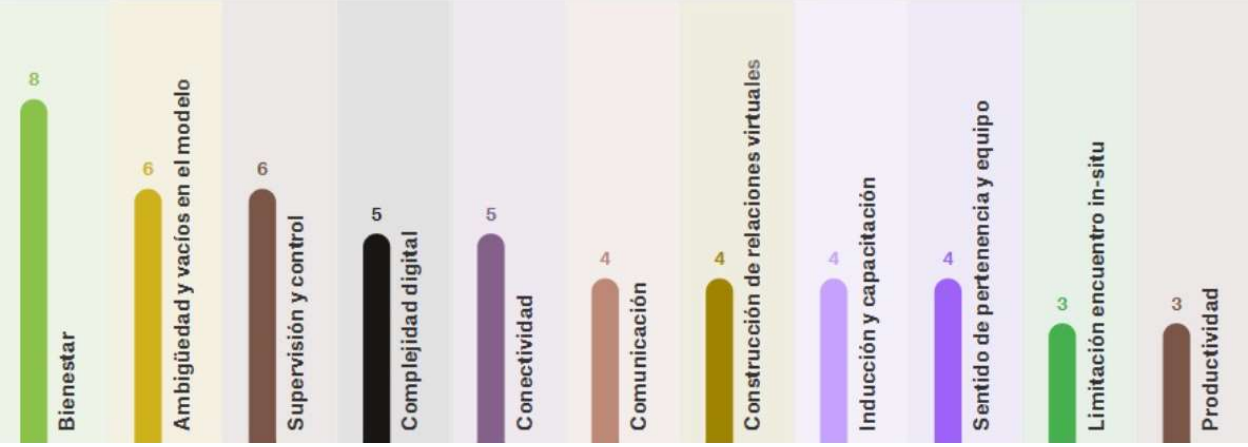


Figura 31. ¿Cuál prevé serán sus mayores obstáculos al trabajar con equipos híbridos?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la figura 31, el mayor obstáculo mencionado por las jefaturas entrevistadas está en asegurar el bienestar integral de los trabajadores. Las señales no verbales que antes se podían observar *in-situ* no se encuentran al alcance, por lo que los líderes deben ser aún más intuitivos y dependerán, en gran medida, de la comunicación verbal para lograr dicho objetivo. Los empleados bajo el modelo de trabajo remoto están más propensos a sentirse aislados y desmotivados; asimismo podrían presentar agotamiento por el uso de herramientas cibernéticas y el incremento de la cantidad de horas laboradas.

Nuevamente se menciona el monitoreo y la supervisión del personal y su desempeño. En contraste con la preocupación expresada, se encuentra el alto nivel de productividad mencionado en la figura 29, lo que debería brindar seguridad de que los trabajadores saben cómo administrar su tiempo y las tareas de manera responsable. El nuevo modelo requiere confianza y empoderamiento del personal; atrás quedan los sistemas de gestión antiguos. Los líderes deben revisar las métricas existentes y asegurarse de que siguen siendo aplicables o, en su defecto, modificarlos para reflejar la nueva realidad de las operaciones.

La pregunta vuelve a revelar ambigüedades de política y vacíos de conocimiento sobre el modelo, donde se enfatiza la falta de información y preparación del personal para asumirlo, así como el desconocimiento sobre la ubicación de los recursos para el fin planteado. De acuerdo con el *Manual de trabajo híbrido para colaboradores,* los líderes de equipos tienen la responsabilidad de facilitar talleres en donde se eduque sobre el modelo y las nuevas normas del equipo, por lo que es oportuno que haya claridad sobre todos los aspectos asociados a ello.

El último obstáculo importante mencionado es la conectividad, que es el hilo que conecta y permite la implementación del modelo. Las jefaturas identifican los siguientes vacíos:

- No existe claridad sobre el mínimo de ancho de banda requerido para un desempeño eficiente de las herramientas.
- Dado que no existe un requerimiento con respecto al mínimo de ancho de banda ni tampoco un subsidio que ayude a los trabajadores a enfrentar el costo asociado, cada hogar contrata el servicio con base en sus posibilidades económicas.
- No existen un proceso o protocolo aplicable en caso de pérdida de conectividad.

Factores como los sesgos inconscientes y la diferencia en la experiencia de los trabajadores, identificados en la sección 1.3.3 como *Desafíos del liderazgo de equipos híbridos*, no son mencionados por los entrevistados como un obstáculo al trabajar con equipos híbridos. Lo anterior está alineado con los hallazgos observados en las figuras 22 y 23; mismos que evidencian una buena gestión del liderazgo en dichos aspectos, en donde el 91.51% de los encuestados considera que, sin importar su ubicación geográfica, tendrá las mismas oportunidades de participación y toma de decisiones y el 87,74% cree que el trabajo remoto no conlleva una desventaja en cuanto a promoción, formación o carrera profesional.

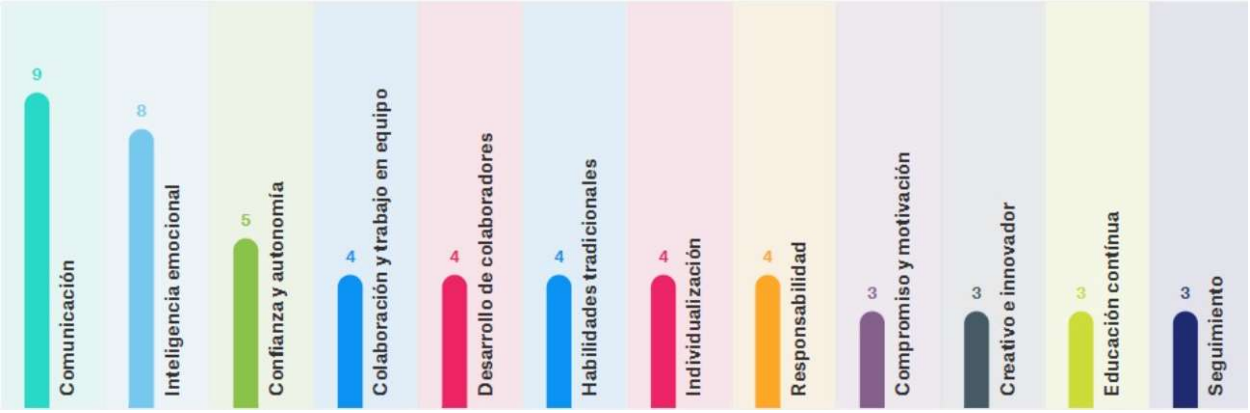


Figura 32. ¿Cuáles competencias y habilidades consideran esenciales en las jefaturas de la organización para liderar equipos bajo una nueva modalidad híbrida?

Fuente: elaboración propia, 2022.

La figura 32 muestra que las jefaturas entrevistadas hacen referencia a todas las habilidades descritas en el apartado 1.3.2; *Líderes de Equipos Híbridos*. Las tres habilidades que encabezan la lista son: comunicación, inteligencia emocional y confianza y autonomía.

La comunicación se posiciona como la habilidad más importante en las jefaturas. En *La retórica* de Aristóteles, se define la comunicación como "La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance" (citado en Cabrera y López, 2015).

Al retomar la definición de liderazgo, abarcado en la sección 1.6.3.1 de este documento, se observa que una de las principales cualidades dentro del concepto del liderazgo es la persuasión. Basados en ello y en el concepto de comunicación aquí presentado, se presume que una comunicación efectiva es la principal herramienta de un líder para ejercer influencia en sus colaboradores; como se mencionó anteriormente, la empresa ha implementado talleres dirigidos a dicha habilidad.

El segundo aspecto mencionado por los encuestados es la inteligencia emocional, con particular énfasis en la empatía. La inteligencia emocional se convierte en una competencia vital en un entorno en el cual un gran porcentaje de las interacciones se dan de manera virtual, en donde el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores se puede ver afectado.

A través de la empatía, el líder crea un ambiente de comunicación abierto y de seguridad psicológica, lo que permite un acercamiento entre líder y colaborador, de

manera que puedan comprender y explorar los problemas enfrentados con el fin de brindar apoyo para su resolución.

Finalmente, la confianza y autonomía se consideran habilidades clave. Como se muestra, el modelo no permite la sucesión de la microgestión y se ve el surgimiento de un líder que confía y empodera a su personal. La figura 20 demuestra que esta es un área en la que la empresa tiene bastante avance, pues el 91.51% de los encuestados considera que sus jefaturas les empoderan para la toma de decisiones.

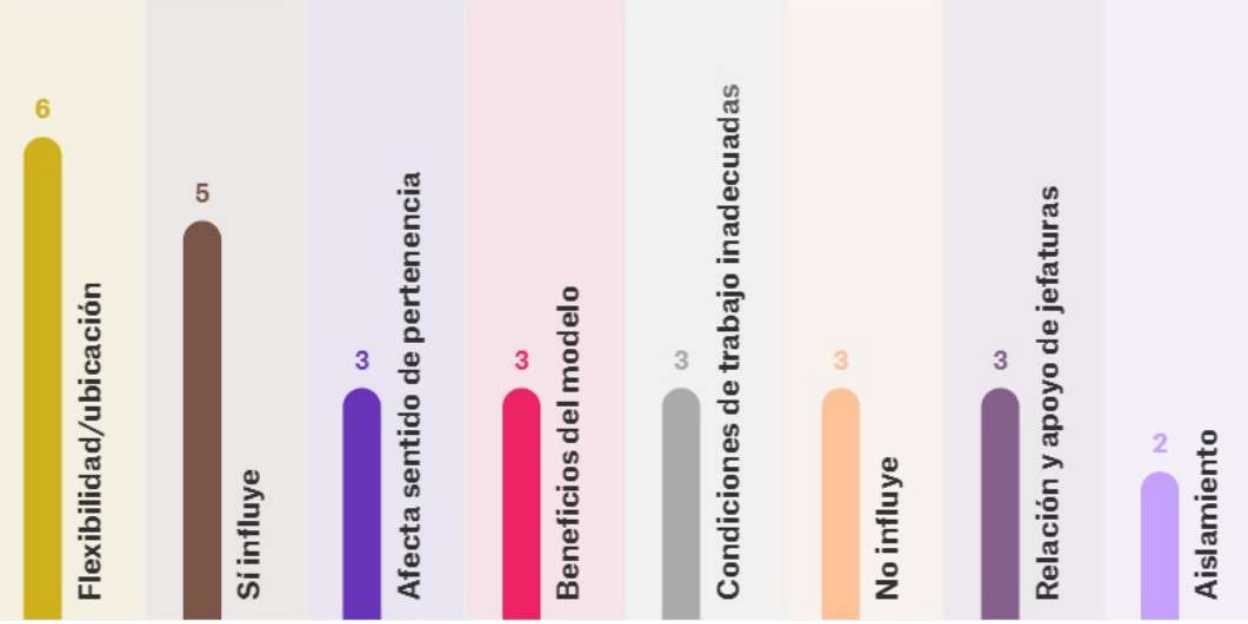


Figura 33. ¿De qué forma influye la ubicación física en los niveles de compromiso de los trabajadores?

Fuente: elaboración propia, 2022.

Tal y como se observa en la figura 33, los líderes entrevistados indican que la ubicación física de los trabajadores sí tiene un efecto en los niveles de compromiso; sin embargo, la mayoría de ellos concuerda con que las afectaciones serán positivas o negativas, conforme a las preferencias y condiciones individuales.

Los entrevistados indican que la mayor incidencia en los niveles de compromiso del modelo es la flexibilidad que otorga con respecto al lugar donde trabajan; de acuerdo con ellos, la oportunidad de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa ha sido deseada por los empleados durante años, por lo que consideran que al implementar el

modelo se ha aumentado su satisfacción. A pesar de lo anterior, la figura 25 muestra que casi dos tercios de los encuestados no creen que la ubicación física en la que realizan su trabajo influya en su nivel de compromiso.

Asimismo, los entrevistados indican que los empleados quieren ser partícipes en la decisión sobre el estilo de trabajo que les será asignado y tener la posibilidad de trabajar de forma remota desde múltiples ubicaciones, sin estar confinados a sus hogares.

Por su parte, los entrevistados señalan que aspectos como las afectaciones en el sentido de pertenencia, condiciones inadecuadas de trabajo en los hogares y el asilamiento experimentado en el modelo disminuyen su motivación.

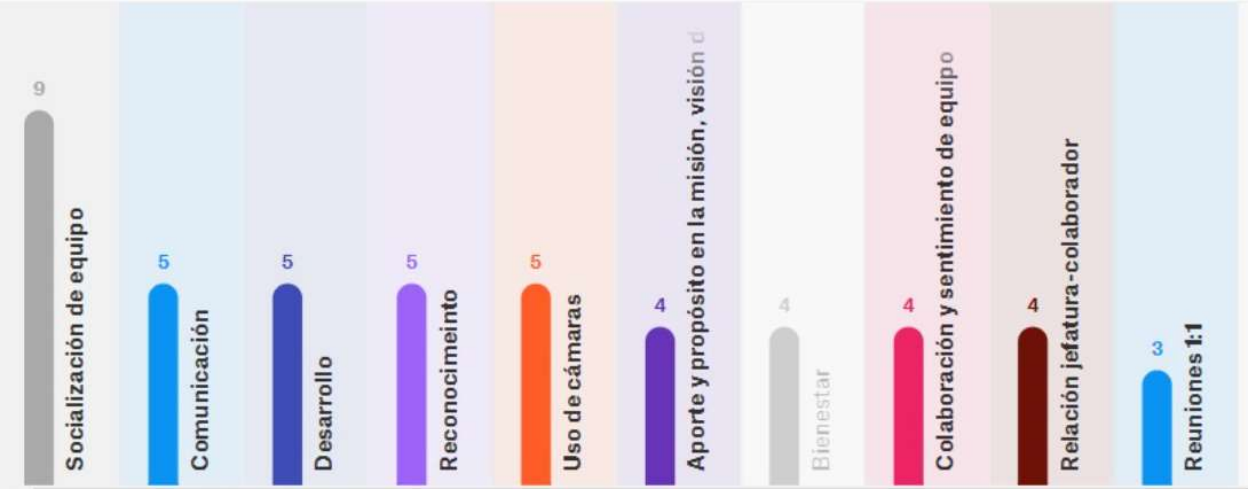


Figura 34. ¿Qué estrategias implementaría usted para lograr el compromiso, la colaboración y la motivación en sus trabajadores?

Fuente: elaboración propia, 2022.

A lo largo de la entrevista, se observa que los líderes mencionan todos los elementos del *Plan de compromiso* de la empresa; ya sea en términos de inquietud de que dicho elemento se vea afectado por la implementación del modelo o como un elemento crítico para obtener los niveles de compromiso deseados.

La figura 34 muestra que los elementos por excelencia utilizados para lograr el compromiso, la colaboración y motivación en el personal son: la socialización dentro del equipo, el desarrollo de los empleados, la comunicación, el uso de cámaras y el reconocimiento.

El fomento de buenas relaciones con los trabajadores y entre los miembros del equipo se señala como la estrategia más importante por implementar. De acuerdo con los entrevistados, acciones como la creación de eventos virtuales y presenciales permitirán a los miembros interactuar más allá de la connotación laboral, al promover el establecimiento de relaciones entre los miembros del equipo e incrementar la confianza entre ellos. La figura 24 refleja que un 92.45% de los trabajadores considera que sus jefaturas promueven un entorno colaborativo, lo cual demuestra que la colaboración está arraigada en el ADN de la empresa y en las prácticas de sus líderes.

Cabe mencionar que, a pesar de que la socialización no es un elemento mencionado dentro del plan de compromiso de la empresa, es parte esencial de la formación de la cultura de la compañía, por lo cual sería adecuado que se incorpore dentro de dicho plan.

Los entrevistados señalan que otra estrategia importante está en asegurar el desarrollo de sus trabajadores. Identificar y mejorar las competencias individuales, el contacto con los directivos, crear planes de desarrollo, la disponibilidad de formación y entrevistas y la rotación de puestos son algunas de las actividades que indican serían realizadas para dicho propósito. Al considerar que el desarrollo será una de las herramientas utilizadas, los líderes deben asegurarse de trabajar con sus trabajadores en la creación de los planes de desarrollo y de apoyarlos para su logro. La figura 19 mostró que un 14.15% de los empleados identificaron deficiencias de sus jefaturas directas en este aspecto.

Otra de las estrategias mencionadas es la comunicación. Como se menciona en el diagnóstico inicial, la empresa en estudio ha realizado talleres dirigidos a la comunicación virtual. Algunas estrategias implementadas por los líderes para potenciarla son crear *chats*, hacer reuniones de equipo e individuales, reforzar su disponibilidad, asegurar el contacto diario con todos los miembros del equipo, dar retroalimentación y *coaching*. También se menciona el uso de las cámaras durante las teleconferencias. Los entrevistados indicaron que el uso de las cámaras permite, de alguna manera, crear una interacción lo más parecido a las comunicaciones en persona: el poder observar las posturas, los gestos e, inclusive, el uso de las manos les permite tener una mejor visión de aquellos aspectos no verbales en sus intercambios.

Por su parte, el tema del reconocimiento se posiciona como una de las estrategias importantes; sin embargo, la figura 21 lo identifica como una de las áreas de oportunidad de la empresa, dado que el 77.36% de los encuestados considera que los métodos de reconocimiento utilizados son eficientes. Posterior a la discusión de los resultados de este trabajo, se recomienda que la empresa realice un estudio interno más completo de las preferencias de reconocimiento y que también se refiera a las prácticas realizadas por otras empresas de la industria.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Propuesta de implementación de un plan de capacitación para líderes de equipos híbridos

4.1.1 Justificación.

A lo largo de este trabajo se ha señalado reiteradamente que la empresa objeto de estudio está experimentando un cambio en su modelo de trabajo, al hacer la transición de una fuerza laboral predominantemente *in situ* a una con tres estilos de trabajo diferentes, combinada con dos ubicaciones de trabajo principales distintas, de modo que se coloca a sus jefaturas en un rol de liderazgo dentro de una nueva realidad poco familiar.

El liderazgo establece la dirección, el tono y la cultura en las organizaciones. En procesos de cambio, los líderes de equipos deberán incidir en el deseo de sus trabajadores de adoptarlos, por lo que es primordial que tengan una buena comprensión de los cambios y que, a su vez, cuenten con las habilidades y herramientas necesarias para el proceso. El modelo de cambio Prosci ADKAR® indica que:

> Los colaboradores quieren recibir mensajes sobre cómo un cambio afectará su trabajo y equipo directamente de la persona a la que reportan. El supervisor de un empleado es el canal de información sobre la organización, el trabajo que se está realizando y los cambios en ese trabajo como resultado de proyectos e iniciativas. (Prosci, s.f., párr. 8)

La información recopilada en el marco teórico y el diagnóstico obtenido mediante las herramientas aplicadas en el capítulo III arrojaron resultados importantes:

1. Se observa una oportunidad en el tema de capacitación y socialización del modelo y sus políticas entre los líderes y trabajadores, así como la necesidad de ofrecer claridad sobre los cambios asociados a roles, responsabilidades y métricas individuales de los empleados.

2. La empresa ha puesto a disposición de los líderes y del personal herramientas para su formación sobre el modelo; sin embargo, hay un desconocimiento de la información disponible y de dónde se ubica.

3. Si bien la empresa cuenta con un entrenamiento virtual que cubre aspectos básicos sobre el modelo, se observa una carencia real en la información disponible, la cual no es suficiente para cubrir las necesidades reveladas por la investigación.

4. Aún queda trabajo por hacer con respecto al cambio de mentalidad entre los líderes de equipo y las prácticas de control y monitoreo, en donde, a pesar de los altos niveles de productividad alcanzados (que demuestran los niveles de responsabilidad de los trabajadores), continúa existiendo preocupación por parte de las jefaturas por la pérdida de control sobre los miembros de su equipo.

5. Los líderes señalan la medición del desempeño como uno de los obstáculos del modelo, esto desde dos perspectivas: una dirigida a medir a los trabajadores y la segunda está asociada a las herramientas correctas para efectuar dicha medición.

6. El trabajo híbrido trae consigo un nuevo conjunto de desafíos, tanto físicos como emocionales, y uno de los obstáculos identificado por los líderes está en que se debe asegurar el bienestar de los trabajadores. La distancia física y la comunicación no verbal reducida agregan dificultad en identificar diferentes afectos, lo que exige a los líderes afinar sus habilidades de inteligencia emocional.

7. A pesar de los altos niveles de compromiso y buen desempeño en materia de colaboración, las afectaciones a la socialización son algunas de las preocupaciones de las jefaturas. El nuevo paradigma requiere que los gerentes encuentren formas creativas de crear vínculos y relaciones positivas entre los miembros del equipo, al utilizar herramientas digitales, con el fin de reforzar y mantener la cultura de la empresa.

Lo anterior indica que, a pesar de las múltiples herramientas creadas, seis meses después de la adopción del nuevo modelo aún existen vacíos sobre su conocimiento.

Un informe del *Project Management Institute* [Instituto de Manejo de Proyectos] identificó la falta de liderazgo como la segunda causa más importante del fracaso de los cambios organizativos. Asimismo, se indicó que el éxito de ello dependía de la capacidad de los líderes de comunicar, conducir y aclarar el camino y los objetivos asociados al cambio (Cabrey y Haughey, 2014).

Dicha faena requerirá indudablemente de una adecuada educación de los líderes sobre el nuevo modelo, con el fin de que puedan cumplir efectivamente con dichas responsabilidades.

Al considerar la importancia que tiene el líder en el proceso de cambio, sumado a los hallazgos identificados, se procede a proponer a la Dirección de Recursos Humanos y al Consejo de sitio de la empresa el implementar un programa de desarrollo dirigido a mandos medios y altos, enfocado en la educación y socialización del modelo de trabajo híbrido, así como en la divulgación de las herramientas disponibles, que apoye al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo necesarias para gestionar dichos equipos de manera que promuevan entre sus trabajadores la adopción del modelo y, a su vez, que aseguren que el mantenimiento de los niveles de compromiso existentes no se vean afectados con la adopción del nuevo modelo.

4.1.2 Objetivos de la propuesta.

Se presentan a continuación los objetivos de la propuesta de solución.

Objetivo general

Proponer una estrategia que apoye el fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos que permita superar los desafíos del modelo, mediante la identificación de los factores críticos para mantener o mejorar los niveles de compromiso de los trabajadores existentes, previo a la adopción del modelo.

Objetivos específicos

- Diseñar un programa de capacitación para las jefaturas basado en conocimientos adquiridos en el marco teórico, diagnóstico de la empresa y los resultados recabados en el análisis de la organización.
- Mejorar los niveles de conocimiento y entendimiento sobre el nuevo modelo híbrido entre los líderes de equipo para que tengan suficiente información de manera que eduquen, fomenten y promuevan, desde sus respectivas áreas, en sus trabajadores la adopción del nuevo modelo.
- Fortalecer las competencias y destrezas básicas de las jefaturas para que ejerzan un liderazgo eficiente de los equipos híbridos.

- Brindar a las jefaturas visibilidad sobre las herramientas y los recursos existentes y optimizar su uso.

4.1.3 Resumen descriptivo de la propuesta.

Se desarrolla un esquema de los temas por impartir en el programa de capacitación para las jefaturas de equipos dentro de la empresa con un enfoque en los principios teóricos asociados al modelo híbrido de trabajo, así como las habilidades necesarias para un efectivo liderazgo dentro de dichos equipos y los factores que influyen en el compromiso, de acuerdo con el *Plan de compromiso* planteado por la empresa. Cabe mencionar que, a pesar de que los procesos de formación utilizan como base la información desplegada por la empresa a nivel corporativo, se desarrollarán de manera que reflejen la realidad en el plano nacional.

Los procesos de formación se darán de forma presencial en las instalaciones de la empresa, con el objetivo de fomentar la concentración, el diálogo, la colaboración y participación entre los participantes.

El Departamento de Recursos Humanos local tendrá la función de administrar el proceso formativo, identificar y notificar a los asistentes y, a su vez, llevará el registro de la totalidad de jefaturas que ha completado el programa. Además, se sugiere que los entrenadores sean internos por el tipo de formación y la experiencia sobre los temas que se impartirán.

Estos cursos tendrán carácter de asistencia mandatorio y la meta es lograr el entrenamiento de, al menos, un 80% de las jefaturas durante un periodo de tres semanas.

En la tabla 5 se presenta la síntesis de la estructura de capacitación:

Tabla 5.
Plan de capacitación para líderes de equipos híbridos

Plan de capacitación para líderes de equipos híbridos	
Contenido	− *Modulo 1:* el modelo de trabajo híbrido, políticas, procedimientos y herramientas diseñados para él. − *Modulo 2:* descripción de las implicaciones del modelo y las habilidades críticas para el liderazgo. − *Modulo 3*: herramientas y recursos disponibles para la adopción del modelo.
Duración	− Tres módulos de un total de 19 horas. − Módulos distribuidos en tres semanas, de modo que cada semana se impartirá un módulo distinto. − Diariamente, dentro de una misma semana, se impartirá el mismo módulo de manera que los líderes puedan acomodar su asistencia conforme a su disponibilidad.
Perfil de la capacitación	− Entrenamiento mandatorio. − Dirigido a los líderes de equipos ubicados en Costa Rica. − Total del personal beneficiado: 71 jefaturas. − Capacidad máxima por sesión: 20 personas. − Meta: asistencia mínima del 80% de las jefaturas.

Fuente: elaboración propia, 2022.

4.1.4 Temario e itinerario del programa de capacitación.

Como se indicó anteriormente, el programa se desarrollará en tres módulos, los cuales cubrirán los temas contemplados en las tablas 6, 7 y 8, correspondientes a cada uno.

De igual forma, la tabla 9 muestra el itinerario del programa y detalla la distribución de los temas dentro de las distintas sesiones que serán programadas.

Tabla 6.
Temario módulo 1 del programa de capacitación

Modulo 1: nuevo modelo y manejo del cambio				
Temática	**Contenidos**	**Actividades por realizar**	**Duración (Minutos)**	**Profesional a cargo**
Modelo de trabajo híbrido	− Descripción y contextualización del nuevo modelo de trabajo y los estilos de trabajo dentro de él.	− Exposición temática del profesional. − Video del director del sitio. Mensajes: cultura organizacional, apoyo de la empresa, resiliencia que requerirá atravesar el proceso de transición que se enfrenta.	90	Generalista RRHH
Políticas y legislación laboral.	− Revisión de la política de empleados de modelo híbrido, cómo se conecta y suplementa con otras políticas existentes. − Revisión de aspectos claves la legislación laboral costarricense con respecto al nuevo modelo.	− Exposición temática del profesional.	90	Especialista del Departamento Legal.

Ubicaciones de trabajo del trabajador.	− Descripción de las ubicaciones de trabajo aprobadas dentro del modelo, los requisitos estructurales y el equipo requerido en cada ubicación. − Descripción de la nueva experiencia en sitio. − Revisión de aplicación y proceso para la reserva de espacios de trabajo y salas de reuniones.	− Exposición temática del profesional. − Tour virtual de las nuevas instalaciones. − Ejercicio guiado utilizando la aplicación para reserva de espacio y salas.	60	Generalista RRHH
Nuevos procesos.	− Revisión de cambio de procesos que tradicionalmente han tenido lugar en las instalaciones (soporte TI, otros) y nuevos procesos creados.	− Exposición temática del profesional.	60	Generalista RRHH
Manejo del cambio.	− Revisión del modelo del manejo del cambio ADKAR. − El rol del líder dentro de procesos de cambio. − Herramientas de la metodología para líderes.	− Exposición temática del profesional. − Discusión como grupo: ¿Por qué son importantes los líderes en procesos de cambio?	90	Especialista equipo manejo del cambio.

Fuente: elaboración propia, 2022.

Tabla 7.
Temario módulo 2 del programa de capacitación

Modulo 2: Liderazgo de equipos híbridos				
Temática	**Contenidos**	**Actividades por realizar**	**Duración (Minutos)**	**Profesional a cargo**
Impulsores del compromiso y *Plan de compromiso del empleado.*	− Revisión de los impulsores del compromiso identificados por la empresa y *Plan de compromiso del empleado.*	− Exposición temática del profesional.	60	Generalista RRHH.
Inteligencia emocional y sesgos inconscientes.	− Revisión del concepto de *inteligencia emocional* y aspectos claves: autorregulación, motivación, empatía y socialización. − Identificación de sesgos y prejuicios que podrían estar presentes dentro del modelo y su manejo.	− Exposición temática del profesional. − A modo de ejemplo se le dará la oportunidad al participante de seleccionar y aplicar una prueba de Asociación Implícita (TAI), creada por Project Implicit junto con Harvard; los resultados de cada participante no serán compartidos ni discutidos. Luego del ejercicio	90	Psicólogo de la empresa en estudio.

		se hará una reflexión sobre sesgos inconscientes.		
Bienestar.	− Definición de *bienestar* y posibles afectaciones que conlleva el modelo. − Señales de afectaciones en el personal. − Abordaje de afectaciones identificadas y herramientas internas para el apoyo a los trabajadores. − Mejores prácticas.	− Exposición temática del profesional.	90	Psicólogo de la empresa en estudio.
Salario emocional.	− Definición y tipos de *salario emocional.* − El salario emocional como herramienta de motivación y conducción del comportamiento.	− Exposición temática del profesional.	60	Especialista equipo compensación y beneficios.

Reconocimiento	− Refrescamiento de opciones de reconocimiento.	− Exposición temática del profesional.	30	Especialista equipo compensación y beneficios.
Comunicación y colaboración.	− Recapitulación y resumen sobre temas tratados en capacitaciones anteriores Conversaciones difíciles y negociación. − Consejos para una comunicación y colaboración efectivas.	− Exposición temática del profesional.	60	Generalista RRHH.

Fuente: elaboración propia, 2022.

Tabla 8.
Temario módulo 3 del programa de capacitación

Modulo 3: Herramientas y gestión				
Temática	**Contenidos**	**Actividades por realizar**	**Duración (Minutos)**	**Profesional a cargo**
Herramientas de comunicación y colaboración.	− Herramientas de tecnología de la información disponibles para la comunicación y colaboración oficiales de la empresa (MS Team y Zoom). − Consejos para un adecuado uso de las herramientas.	− Exposición temática del profesional. − Ejercicio guiado de uso de las herramientas.	120	Especialista Equipo de Tecnología de la información.
Gestión de equipos, evaluación y métricas de desempeño.	− Nuevos modelos de gestión y el empoderamiento del personal. − Definición de métricas. − Revisión de plantilla *Plan de trabajo híbrido individual.*	− Exposición temática del profesional. − Ejercicio desarrollo de métricas: Se selecciona un rol y se desarrollan las métricas con base en la información compartida. − Ejercicio en parejas: un participante como líder y el otro como	120	Generalista RRHH / Especialista equipo de calidad.

		colaborador y completar la plantilla del *Plan de trabajo híbrido individual.*		
Recursos para los líderes y trabajadores.	− Recursos disponibles para formación de los trabajadores sobre el modelo. − Repositorios de información. Acompañamiento del departamento de RRHH.	− Exposición temática del profesional.	60	Generalista RRHH.
Reclutamiento e inducción de personal.	− Habilidades blandas que se deben identificar en candidatos. − Ubicaciones dentro del país en que puedo reclutar y contratar personal. − Procesos de solicitud de equipos para nuevos ingresos.	− Exposición temática del profesional.	60	Especialista equipo reclutamiento.

	− Entrenamiento e inducción de personal: idoneidad de la tecnología y el entrenamiento en sitio.

Fuente: elaboración propia, 2022.

Tabla 9:
Itinerario del programa por semana.

Módulo 1: semana 1		Módulo 2: semana 2		Módulo 3: semana 3	
Hora	**Tema**	**Hora**	**Tema**	**Hora**	**Tema**
7:30 AM	Recepción de los participantes y desayuno.	7:30 AM	Recepción de los participantes / desayuno.	7:30 AM	Recepción de los participantes / desayuno.
8:00 AM	Inicio: Video bienvenida. Director del sitio.	8:00 AM	Impulsores del compromiso y *Plan de compromiso del empleado* de la empresa.	8:00 AM	Herramientas de comunicación y colaboración.
8:30 AM	Modelo de trabajo híbrido.	8:30 AM		8:30 AM	
9:00 AM		9:00 AM	Inteligencia emocional y sesgos inconscientes.	9:00 AM	
9:30 AM		9:30 AM		9:30 AM	
10:00 AM	Merienda media mañana.	10:00 AM		10:00 AM	Merienda media mañana.
10:30 AM	Políticas y legislación laboral bajo el nuevo modelo.	10:30 AM	Merienda media mañana.	10:30 AM	Gestión de equipos, evaluación y métricas de desempeño.
11:00 AM		11:00 AM	Bienestar.	11:00 AM	
11:30 AM		11:30 AM		11:30 AM	
12:00 PM	Almuerzo.	12:00 PM		12:00 PM	
12:30 PM		12:30 PM	Almuerzo.	12:30 PM	Almuerzo.
1:00 PM	Ubicaciones de trabajo del trabajador.	1:00 PM		1:00 PM	
1:30 PM		1:30 PM	Salario emocional.	1:30 PM	Recursos para los líderes y colaboradores.
2:00 PM	Merienda media tarde.	2:00 PM		2:00 PM	
2:30 PM	Nuevos procesos.	2:30 PM	Merienda media mañana.	2:30 PM	Merienda media mañana

3:00 PM		3:00 PM	Reconocimiento.	3:00 PM	Reclutamiento e Inducción de personal.
3:30 PM		3:30 PM		3:30 PM	
4:00 PM	Manejo del cambio.	4:00 PM	Comunicación y colaboración.	4:00 PM	Culminación programa. Módulo 3.
4:30 PM		4:30 PM	Culminación programa. Módulo 2.	4:30 PM	
5:00 PM	Culminación programa Modulo 1.	5:00 PM		5:00 PM	

Fuente: elaboración propia, 2022.

4.1.5 Calendario de actividades.

En la tabla 10 se aprecian las actividades necesarias que se deben realizar para la puesta en marcha de la capacitación.

Tabla 10.
Calendario de actividades

Actividad	Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del plan de formación al Departamento de RRHH de la empresa objeto de estudio.												
Revisión y aprobación del programa por parte del director de RRHH.												
Identificar y notificar a presentadores y responsables de crear contenido y facilitar talleres.												
Reunión alineamiento de presentadores.												
Preparar contenido.												
Reserva de salas.												
Colocación de órdenes de compra y compra de materiales.												
Convocatoria de líderes y calendarización de sesiones.												
Ejecución de la capacitación - Módulo 1.												
Ejecución de la capacitación - Módulo 2.												
Ejecución de la capacitación - Módulo 3.												
Evaluación de las actividades y plan de mejoramiento.												

Fuente: elaboración propia, 2022.

4.1.6 Factibilidad de la propuesta.

A continuación, se revisa la factibilidad del proyecto desde tres diferentes perspectivas: técnica, operativa y económica.

Factibilidad técnica

Por un lado, las instalaciones de la empresa cuentan con salas destinadas a la capacitación del personal, así como de tecnología y licencias de *software* necesarias para tal fin. Por otro lado, los capacitadores están familiarizados con el uso de herramientas de presentación como Microsoft PowerPoint y Outlook para programar las sesiones. De manera similar, los líderes de equipos que serían capacitados deben manejar, como mínimo, un nivel básico de las herramientas de comunicación y colaboración cubiertas dentro del programa, lo que les facilitaría seguir las instrucciones del facilitador durante las sesiones prácticas de la capacitación.

Los facilitadores son expertos internos familiarizados con la empresa, su tecnología y los temas que estarían impartiendo. Asimismo, la empresa cuenta con información sobre los temas por tratar, manuales y otros materiales de los cuales podrían apoyarse para la creación del contenido de las sesiones.

Factibilidad operativa

Al evaluar los resultados obtenidos de la encuesta a las jefaturas, se observa la conciencia que tienen sobre los vacíos que existen en cuanto al nuevo modelo y sus políticas, razón por la cual manifiestan interés en cerrarlos y adquirir nuevos conocimientos que les sirva en la gestión de sus equipos, mantener el compromiso de sus colaboradores y, a su vez, los niveles de productividad observados.

Al evaluar los resultados de las entrevistas aplicadas a las jefaturas, se observa que son conscientes de los vacíos de conocimiento relacionados con el nuevo modelo y sus políticas, por lo que manifiestan interés en llenar dichas brechas y adquirir nuevos conocimientos que les ayuden en la gestión de sus equipos, a mantener el compromiso y la motivación de sus colaboradores y, a su vez, los niveles de productividad observados hasta la fecha.

También, el *Manual de trabajo híbrido para colaboradores* requiere que los líderes faciliten talleres a sus equipos en donde se cubran los detalles relacionados con el modelo, para lo cual necesitan tener claridad sobre él.

Factibilidad económica

Como se mencionó anteriormente, la empresa en estudio cuenta con ingresos por encima de los $500 billones anuales, por lo que tiene la capacidad financiera necesaria para asumir los costos asociados con la capacitación. Cabe mencionar que también cuenta con un presupuesto anual asignado para educación y desarrollo de los trabajadores.

La totalidad de los gastos en que los incurrirá la empresa para la implementación del programa se detallan en la tabla 11.

4.1.7 Análisis de costos.

Para el desarrollo del entrenamiento se deberá realizar una inversión de ₡3,642,150 colones, desglosados en la tabla 10. Los gastos ahí detallados fueron calculados al utilizar las siguientes fórmulas y suposiciones:

- *Diseño de material de exposición:* el diseño del material utilizado por las sesiones estará a cargo de los especialistas encargados de facilitarlas, quienes, como se ha mencionado, son miembros de la empresa, por lo que no conllevará un costo adicional para la organización.
- *Material impreso con filminas presentadas:* la impresión del contenido reflejado en las filminas presentadas por los facilitadores será impresa dentro de la compañía. Dado que la empresa se desempeña en el mercado de la impresión, esta cuenta con salas de impresión gratuitas para sus trabajadores.
- *Salas donde se dictarán las capacitaciones*: las instalaciones de la empresa cuentan con salas de reuniones y entrenamientos con la capacidad requerida, lo cual no representaría un costo adicional.
- *Regalía para asistentes:* se hace referencia a los costos publicados en la página de la compañía *Promocionales CR*; en particular los precios de los bienes

utilizados como regalías para ferias y convenciones. Se establece un presupuesto de diez mil colones por persona y se multiplica por el número de líderes esperados.

- *Material de papelería:* se identifica un grupo de artículos de papelería básica para la impartición del programa, lo cual se cotiza en la página web de la empresa Office Depot Costa Rica. Ver desglose en el anexo A para ver un detalle de los artículos y las cantidades seleccionadas.

  Es posible que los artículos cotizados ya estén presentes en el sitio; sin embargo, actualmente se desconoce su disponibilidad.

- *Capacitadores internos:* como se mencionó anteriormente, el programa será impartido por diez especialistas internos, por lo que no corresponde un costo adicional.
- *Servicio de alimentación - Líderes:* Se cotiza con tres empresas diferentes los servicios de alimentación, incluyendo desayuno, almuerzo y dos meriendas y se selecciona la cotización de la empresa Top Food (véase anexo B), la cual establece un precio de ₡ 9.450 por persona, que se multiplica por el total de líderes que serán capacitados.
- *Servicio de alimentación - capacitadores:* se considera un total de diez capacitadores responsables de impartir el programa. Siete de ellos realizarán presentaciones un único día; sin embargo, se contará con tres generalistas que estarán a cargo del programa, quienes, a su vez, impartirán sesiones, por lo que se encontrarán presentes de forma diaria durante las tres semanas.
- *Costo total aproximado:* corresponde a la sumatoria de los totales para los rubros anteriores.

Tabla 11.
Proyecciones económicas de la propuesta

Detalle	Cant.	Precio unitario	Total
Diseño de material de exposición.	-	₡-	₡-
Material impreso con filminas presentadas.	-	₡-	₡-
Salas donde se dictarán las capacitaciones.	-	₡-	₡-
Regalía para asistentes.	71	₡ 10,000	710,000
Material de papelería (rotafolios, block de notas, marcadores, lapiceros, *post-its*, otros).		₡ 427,900	₡ 427,900
Capacitadores internos.	10	₡ -	₡ -
Servicio de alimentación – líderes.	213	₡ 9,450	₡ 2,012,850
Servicio de alimentación – capacitadores.	52	₡ 9,450	₡ 491,400
Costo total aproximado			**₡3,642,150**

Fuente: elaboración propia, 2022.

4.1.8 Evaluación.

Una vez completo el programa de capacitación, es importante que se evalúe el contenido, la metodología y la utilidad del taller, a modo de validar que se lograron los objetivos planteados inicialmente.

A continuación, se da una propuesta de las preguntas que podrían ser incorporadas en la encuesta de evaluación:

Evaluación del programa de capacitación

Gracias por asistir al *Programa de capacitación para líderes de equipos híbridos.* Le agradeceríamos tomara unos minutos para compartir sus opiniones sobre el Programa, a través de la siguiente encuesta; esta consta de 11 preguntas de selección múltiple y toma aproximadamente cinco minutos completarla.

La participación es totalmente voluntaria y la información proporcionada es estrictamente confidencial. Gracias por participar en la encuesta.

1. El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado.

( ) Totalmente de acuerdo.
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

2. Los temas fueron cubiertos de manera clara y comprensible.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

3. El taller cumplió con sus expectativas en términos de desarrollo.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

4. Los objetivos del taller eran claros.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

5. Las actividades realizadas durante el taller fueron adecuadas para proporcionar una comprensión integral del tema.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

6. Los temas de capacitación son relevantes para mis tareas diarias.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro

( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

7. La capacitación me ha aportado conocimientos nuevos.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

8. Los conocimientos adquiridos serán de utilidad para mejorar mis habilidades de liderazgo y los niveles de compromiso de mi equipo.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

9. Los capacitadores tenían dominio sobre los temas.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

10. Los capacitadores resolvieron oportunamente las dudas y los problemas de los/las participantes.

( ) Totalmente de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Neutro
( ) En desacuerdo
( ) Totalmente en desacuerdo

11. Comentarios adicionales:

_____

_____

_____

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la aplicación de los instrumentos y del análisis derivado de él, se establecen para este objeto de estudio las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

- La investigación encontró que el liderazgo de equipos híbridos no requiere nuevas habilidades y competencias, más allá de las ya existentes; sin embargo, los escenarios en que dichas competencias deberán ser aplicadas, las herramientas que serán utilizadas y el enfoque que se dará para afrontarlos varía de acuerdo con cada contexto.
- Asimismo, se determina que la inteligencia emocional, la comunicación y el empoderamiento llegan a tener más protagonismo bajo el nuevo modelo al lograr mayor nivel de destreza de estos.
- Se logró identificar que la empresa cuenta con material para procesos de formación y apoyo en torno al nuevo modelo; sin embargo, no existe un conocimiento sobre la existencia de este o la ubicación del repositorio de dicha información, lo cual evidencia que el plan de divulgación implementado no está cumpliendo el objetivo.
- Asimismo, la información cubierta dentro del material de apoyo no cubre aspectos relacionados con las habilidades y destrezas necesarias para el liderazgo de equipos híbridos aplicadas bajo los nuevos escenarios.
- La información contenida en la documentación de apoyo es genérica, creada para una población global y no aborda materia local, de modo que dejando vacíos y genera ambigüedad en las políticas del modelo.
- Los líderes de equipo entrevistados coinciden en que la empresa ha realizado una adecuada formación de las jefaturas en la temática de comunicación a través de medios digitales. Dicha destreza en los líderes se refleja en los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores.
- La investigación concluye que, si bien existen diferentes métodos de comunicación, no se establece un tipo o método único que sea más apropiado para el modelo; tanto los líderes como sus equipos deberán aprender a utilizarlos y seleccionarlos, de acuerdo con el impacto u objetivo esperado. Sin embargo, los líderes consideran que dichas herramientas están siendo subutilizadas, dada la falta de capacitación sobre ellas.
- Las prácticas de gestión de equipos bajo un modelo tradicional en donde las actividades de los trabajadores se monitorean y controlan constantemente quedan obsoletas y surge un nuevo tipo de jefatura que gestiona, a través de la confianza, el empoderamiento y

la promoción de la responsabilidad individual; esto se concluye de los resultados derivados de la aplicación de las encuestas.

- Se evidencia en esta investigación que no existe un estilo de liderazgo único para el modelo, sino que un líder eficaz será capaz de adaptarse a la situación en la que se encuentre y utilizará el estilo de liderazgo que mejor se adapte a la situación, de manera que pueda guiar y apoyar a sus equipos.
- Los mandos medios juegan un papel clave en el compromiso de los trabajadores; garantizar que los gerentes participen activamente y gestionen el compromiso del personal es primordial, dado que, como se analiza en los resultados de las encuestas, el compromiso de las personas no se ve influenciado por su ubicación física, sino por la relación del trabajador con su líder directo.
- Los trabajadores encuestados demuestran un alto nivel de compromiso con la empresa, lo cual se debe al apoyo recibido por parte de la organización, con la compra de equipo para el personal, la comunicación de sus líderes, el empoderamiento demostrado, la promoción de la colaboración, los beneficios a la disminución de costos y del tiempo asociados al modelo.
- La flexibilidad asociada a la ubicación se convierte en un factor importante en la retención del personal, dado que la mayor parte señala que este es un factor determinante en su permanencia dentro de la organización.
- Las necesidades de capacitación se evidenciaron en las entrevistas y encuestas aplicadas, detalladas en el capítulo III del trabajo, en donde, si bien la mayoría de los trabajadores tenían algún nivel de conocimiento del modelo, una gran proporción de ellos indicó que la información recibida fue parcial. Asimismo, los líderes entrevistados señalaron las ambigüedades y los vacíos de conocimiento sobre el modelo.
- Como resultado de esta investigación se diseñó un plan de formación para líderes de equipos híbridos, este se desarrolló en tres módulos, en donde los ejes temáticos serán: definición y aspectos claves del trabajo híbrido, las políticas, los procedimientos y las herramientas que se diseñaron para este y las competencias clave necesarias para liderar dichos equipos.

5.2 Recomendaciones

A la gerencia:

- Se recomienda se continúe realizando investigación sobre el trabajo en modalidad híbrida, de tal forma que permita mayor comprensión de las implicaciones del modelo, para sensibilizarlas e identificar métodos que ayuden a los directivos y al personal a adoptarlo, dado que, como ha sido mencionado, existe una limitada referencia bibliográfica al respecto.
- Dada la novedad del modelo, se recomienda crear encuestas entre los trabajadores o canales de retroalimentación en los que la persona pueda comunicar con frecuencia qué funciona y qué no en el modelo y las prácticas, con el fin de identificar las áreas de mejora y realizar ajustes de forma oportuna.
- A fin de monitorear el estado emocional de los trabajadores, se recomienda la implementación de encuestas dirigidas a dicho propósito y que sean aplicadas cada seis meses.
- El equipo de Recursos Humanos debe educar a los líderes y trabajadores sobre la importancia de los periodos de descanso y la desconexión digital y dar la certeza de que estos descansos no afectarán negativamente sus carreras.
- La gerencia debe considerar la posibilidad de ampliar las opciones de ubicación de trabajo, además de asegurar que los empleados sean parte del proceso de asignación del lugar de trabajo. También se podrían establecer arquetipos de trabajadores, de manera que se agrupen conforme a sus preferencias y estimulaciones y, así, diseñar planes y asignar modelos según ello, así como segmentar iniciativas que incrementen su motivación.
- El consejo de sitio debe asignar a una persona a nivel local que se encargue del manejo del proceso de cambio, la implementación del modelo y del programa de trabajo híbrido; una vez que este sea completamente implementado. Dicho recurso podría pertenecer al equipo de Recursos Humanos de la empresa.
- Definir e implementar una métrica que mida la distribución de promociones y las tasas de avance para el personal remoto y en la oficina como un esfuerzo por asegurarse de que no existan inequidades con respecto a las oportunidades y al desarrollo entre los estilos de trabajo.
- El equipo de tecnología de la información debe proveer las especificaciones con respecto al tipo de conexión necesaria para aquellos estilos que permitan el trabajo

fuera de las instalaciones de la empresa. También el consejo de sitio debe considerar la creación de un incentivo monetario que apoye a los trabajadores a enfrentar los gastos asociados para lograr un nivel de conexión adecuado.

- El equipo de Recursos Humanos, junto con el equipo de Tecnologías de Información, debe establecer un protocolo que indique cuáles son las medidas que deben ser tomadas en caso de falta de conectividad prolongada.
- Con el propósito de abordar situaciones como la pérdida de conectividad por periodos largos o para aquellos trabajadores que así lo requieran por salud mental, se recomienda la implementación de membresías a espacios de trabajo compartido (*Co-Work*), de manera que puedan utilizar uno que esté cerca de ellos y no tengan que ir hasta las oficinas de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos debe calificar con carácter mandatorio la creación del *Plan de trabajo híbrido individual* para cada trabajador, con el fin de documentar y comunicar sus responsabilidades, expectativas y las métricas que les serán aplicadas.
- A raíz de los resultados de la encuesta, se considera importante que se realice un análisis sobre las opciones de reconocimiento disponibles actualmente y la pertinencia de estas, así como realizar una revisión de las mejores prácticas de empresas de la industria.
- Para optimizar el impacto y la eficacia de las comunicaciones, se recomienda implementar métricas para medir su efectividad.
- Se debe considerar impartir un curso de comunicación digital dirigido a los trabajadores.
- Considerar la incorporación de la socialización como un elemento dentro del plan de compromiso empresarial, de manera que se realicen y monitoreen los esfuerzos dirigidos a ella, dada su criticidad en la formación y en el mantenimiento de la cultura de la empresa.

A las jefaturas:

- Creación de un portal colaborativo en el que los líderes compartan ideas creativas e innovadoras implementadas dentro de sus equipos, enfocadas en la socialización, de manera que sea utilizado por otras jefaturas como referencia de acciones que pueden implementar dentro de sus equipos.

- Dada la pérdida de la comunicación no verbal en los estilos de trabajo remotos, se recomienda aprovechar las tecnologías que utilizan el procesamiento de lenguaje natural (NLP), de manera que los líderes puedan detectar frustración en el lenguaje de los trabajadores o factores como la fatiga. También se pueden utilizar otras tecnologías para llevar un monitoreo de las horas trabajadas.
- Visitar la página de *Trabajo híbrido* creada por la empresa y revisar el material disponible en ella.

A los colaboradores:

- Se recomienda a los trabajadores revisar la *Política global de trabajo híbrido.* el *Manual de trabajo híbrido para colaboradores*, el *Manual de preguntas frecuentes* y la *Guía rápida de referencia* del modelo.
- Asimismo, se recomienda que se eleven a los líderes directos todas las dudas y preocupaciones asociadas al modelo, de manera que se tomen las acciones correspondientes para aclararlas y apoyarles.

BIBLIOGRAFÍA

Adhanom, T. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID19 11 March 2020.* Recuperado de: https://www.who.int/directorgeneral/speeches/detail/whodirectorgeneralsopeningremarksatthemediabriefingoncovid1911march2020

Agrawal, S., Asplund, J., Blue, A., Harter, J, Schmidt, F., Plowman, S. y Josh., P. (2020). *The Relationship BetweenEngagement at Work and Organizational Outcomes 2020 Q12® Meta-Analysis: 10th Edition.* Recuperado de: https://www.gallup.com/workplace/321758/2020-employee-engagement-meta-analysis-pdf.aspx?utm_source=report&utm_medium=email&utm_campaign=ee_meta_analysis_full_report&utm_content=Download_Now_CTA_1&elqTrackId=c046350b7c8f4e24acc2a25f781d708d&elq=c5ea9edb997f433693ac4b6fbdc23c20&elqaid=5211&elqat=1&elqCampaignId=

Alexander, A. (2021). *What executives are saying about the future of hybrid work.* Recuperado de: https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/ourinsights/whatexecutivesaresayingaboutthefutureofhybridwork

Amcham. (2021*). ¿Regreso a la oficina o modelo híbrido? Tendencias, retos y oportunidades.* Recuperado de: https://www.amcham.cr/regresoalaoficinaomodelohíbridotendenciasretosyoportunidades/

Anseel, F. y Sargeant, L. (2021). *Are hybrid work models good for diversity and inclusion? Not necessarily.* Recuperado de: https://www.businessthink.unsw.edu.au/articles/hybrid-work-diversity-inclusion

Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (6° ed.).* Caracas: Editorial Espíteme.

Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación introducción a la metodología*

científico 7ma Edición. Caracas: Ediciones El Pasillo, C.A.

Ashdownpeople. (s.f). *Flexibility in the workplace*. Recuperado de: https://www.ashdownpeople.com.au/blog/2020/03/flexibility-in-the-workplace

Baker, M. y Zuech, T. (2021). *Gartner HR Research Finds Organizations Can Increase Inclusion by 24% in the Hybrid Work Environment.* Recuperado de: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/09-17-21-gartner-hr-research-finds-organizations-can-increase-inclusion-by-twenty-four-percent-in-the-hybrid-work-environment

Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación.* Recuperado de: https://www.scribd.com/read/469352843/Como-hacer-tu-primer-trabajo-de-investigacion-Guia-para-investigadores-en-educacion-y-ciencias-sociales#

Bogdan, R. y Taylor, S. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España: Ediciones Paidos Iberica, S.A.

Bojic, A (2022). *Hybrid communication: Challenges, advantages, and strategies to know.* Recuperado de: https://pumble.com/blog/hybrid-communication/#1_Assessing_your_existing_communication_strategy

Brown, A. (2020). *How to Measure Employee Engagement the Right Way.* Recuperado de: https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/the-right-way-to-measure-employee-engagement#:~:text=Employee%20engagement%20is%20the%20strength,work%20harder%20and%20stay%20longer

Brownlee, D. (2021). *Hybrid Teams Sound Great, But Beware Of These 4 Dangerous Communications Pitfalls.* Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2021/05/05/hybrid-teams-sound-great-but-beware-of-these-4-dangerous-communications-pitfalls/?sh=61d98eacc245

Butler, J. y Jaffe, S. (2021). *The New Future of Work.* Recuperado de: https://www.microsoft.com/en-us/research/project/the-new-future-of-work/articles/what-is-hybrid/

Cabero, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas.* En Lorenzo, M. y otros (coords): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (pp. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario.

Cabrera, T y Lopez, M. (2015). *Hablando de comunicación*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Marco-Lopez-Paredes/publication/289529858_Hablando_de_Comunicacion/links/568ef98908aeaa1481b04b82/Hablando-de-Comunicacion.pdf

Cabrey, T. y Haughey, A. (2014). Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas. Project Management Institute. P. 1-16. Recuperado de: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/organizational-change-management.pdf?v=42f78919-cc1f-4fde-9103-7ec8578b7b80&sc_lang_temp=es-ES

Canalys (2022). *Global PC shipments pass 340 million in 2021 and 2022 is set to be even stronger*. Recuperado de: https://www.canalys.com/newsroom/global-pc-market-Q4-2021

CEPAL (2020). *CEPAL propone garantizar y universalizar la conectividad y asequibilidad a las tecnologías digitales para enfrentar los impactos del COVID19*. Recuperado de: https://www.cepal.org/es/comunicados/cepalproponegarantizaruniversalizarlaconectividadasequibilidadtecnologias

Cheng, A. (2021). *Proximity bias: The next big challenge for hybrid and remote work*. Recuperado de: https://www.ringcentral.com/us/en/blog/proximitybiasthenextbigchallengeforhybridandremotework/

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill,

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7 ª Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. 2da Edición. México D.F.: McGraw-Hill.

Cisco. (2021). *What Is Hybrid Work?*. Recuperado de: https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/hybridwork/whatishybridwork.html#~qa

Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, pp. 131, 241–259.

Coventry University. (s.f.). *Assigned Vs Emergent Leadership*. Recuperado de: https://www.futurelearn.com/info/courses/theevolutionofmanagement/0/steps/90262

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo. (3ª ed.)*. México D.F.: Thompson.

Daly, C. (2021). *Hybrid Leadership in a Remote and Hybrid Environment*. Recuperado de: https://www.thoughtexchange.com/blog/hybrid-leadership-in-a-remote-and-hybrid-environment/#why-hybrid-leaders-need-collective-intelligence

Daunt, V y Menzies, V. (2022) *Recognition programmes, Are they important?*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/deloitte-private/articles/recognition-programmes.html

Dean, B. (2022). *Zoom User Stats: How Many People Use Zoom in 2022?*. Recuperado de: https://backlinko.com/zoom-users

Dessler, G. y Varela, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*". 4ª edición. México D.F.: Editorial Pearson Education.

Desktop.com Team (2021). *What's the Difference Between a Digital Workspace and Digital Workplace*. Recuperado de: https://www.desktop.com/article/whats-the-difference-between-a-digital-workspace-and-digital-workplace

DiLeonardo, A., Phelps, R. y Weddle, B. (2020). *Establish a performance culture as your "secret sauce*". Recuperado de: https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/establish-a-performance-culture-as-your-secret-sauce

Dorta, A. (2011). *Resistencia al cambio*". Recuperado de: http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2011/01/resistencia-al-cambio.html#:~:text=La%20resistencia%20abierta%20se%20manifiesta,altas%20de%20accidentes%20o%20errores.

Doshi, R. y Dutt, I. (2022). *Global PC shipments pass 340 million in 2021 and 2022 is set to be even stronger*. Recuperado de: https://www.canalys.com/newsroom/global-pc-market-Q4-2021

Dvorak, N. y Pendell, R. (2018) *Culture Wins by Getting the Most Out of People*. Recuperado de: https://www.gallup.com/workplace/238052/culture-wins-getting-people.aspx

Dweck, C. (2006). *Mindset. La actitud del éxito*". España: Editorial Sirio, S.A.

Educalingo (s.f.). *Qué significa reconocimiento en Español*. Recuperado de: https://educalingo.com/es/dic-es/reconocimiento

Elempleo. (2019). *Retroalimenta a tu jefe y exprésale lo que necesita mejorar*. Recuperado de: https://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/retroalimenta-tu-jefe-y-expresale-lo-que-necesita-mejorar-5991

Fernández, González y Milasi. (2020). *EU SCIENCE HUB Telework in the EU before and after the COVID19: where we were, where we head to*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief__covid_and_telework_final.pdf

Frett, N. (2018). *Curva de cambio Fisher*. Recuperado de: http://nahunfrett.blogspot.com/2018/04/curva-de-cambio-fisher.html

Gálvez, O. (2020). *¿Qué es un modelo de trabajo híbrido y cómo hacer que funcione?* Recuperado de: https://www.hrconnect.cl/tendencias/que-es-un-modelo-de-trabajo-hibrido-y-como-hacer-que-funcione/

Gallup. (s. f.) *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?*. Recuperado de:

https://www.gallup.com/workplace/285674/improveemployeeengagementworkplace.aspx#ite357458

Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Gomes, P. (2021). *How to Create a Culture of Collaboration in the Hybrid Workplace*. Recuperado de: https://ceo.digital/guest-articles/create-culture-of-collaboration-hybrid-workplace

Guibert, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi*. Tellería SJ. Bilbao: Universidad de Deusto.

Guntur, V. (2021). *Will a 'hybrid' model work for your organization? This technology can tell you*. Recuperado de: https://www.weforum.org/agenda/2021/11/hybridworkfuturetechnology/

Gutiérrez, J. y Solano, J. (2020). *Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID19*. Recuperado de: https://www.uned.ac.cr/sites/default/files/inlinefiles/02_22155880_V11_1528.pdf

Harter, J. y Mann, A. (2017). *The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction*. Recuperado de: https://www.gallup.com/workplace/236366/rightculturenotemployeesatisfaction.aspx

Harris, J. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

HBR. (2021). *5 Traits of a Successful Hybrid Work Environment*. Recuperado de: https://hbr.org/sponsored/2021/07/5-traits-of-a-successful-hybrid-work-environment>

Hernandez, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana,

Hernandez, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). "*Metodología de la investigación (6a. ed.)*". México D.F.: McGraw Hill.

Hernández Mendo, A., y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Recuperado de: http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/comunicacion.pdf

Henry. (2021). *Every Company Announcing a Hybrid Work Model: Dec 23, 2021, Update*. Recuperado de: https://buildremote.co/hybridwork/hybridworkcompanieslist/

HiFives Team. (2021). *Best Practices of Employee Recognition in a Hybrid Workplace*. Recuperado de: https://www.hifives.in/best-practices-of-employee-recognition-in-a-hybrid-workplace/

HP Inc. (2021). *HP Wolf Security Rebellions & Rejections Report*. Recuperado de: https://threatresearch.ext.hp.com/wpcontent/uploads/2021/09/HP_Wolf_Security_Rebellions_and_Rejections_Report.pdf

HP Inc. (2021). *HP Wolf Security Blurred Lines and Blindspots*. Recuperado de: https://press.hp.com/content/dam/sites/garagepress/press/pressreleases/2021/wolfsecurityandflexworker/2021_HP_Wolf_Security_Blurred_Lines_Report.pdf

Hurtado, I y Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio (5a Edición)*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C. A.

INEC. (2021). *Encuesta continua de empleo: principales indicadores del mercado laboral costarricense con incidencia laboral a causa del COVID19 febrero marzo y abril 2021 (FMA)*. Recuperado de:

https://www.inec.cr/buscador?buscar=Encuesta+Continua+de+Empleo+

Jabra (2021). *Jabra Hybrid Ways of Working: 2021 Global Report*. Recuperado de: https://www.jabra.com/hybridwork

Jiménez, K. (2019). *Conozca los potenciadores que LinkedIn Learning le puede dar a su perfil profesional*. Recuperado de:

https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/conozca-los-potenciadores-que-linkedin-learning-le/ESA5APIWF5FR7PPPMVEKIYKX5Y/story/

Jones, D. (2019). *Why today's leader should be a digital leader by nature*. Recuperado de: https://digileaders.com/why-todays-leader-should-be-a-digital-leader-by-nature/

Kazi, C. (2021). *Remote Work Productivity Study Finds Surprising Reality: 2Year Analysis*.

Recuperado de:

https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remoteworkproductivitystudyfindssurprisingreality2yearstudy

Keiling, H. (2021). "*4 Types of Communication and How to Improve Them*. Recuperado de: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-communication

Lucidchart. (s.f.). *How to overcome hybrid workforce challenges*. Recuperado de: https://www.lucidchart.com/blog/how-to-overcome-hybrid-workforce-challenges

Lulla, A. (2021). *The Hybrid Work Model: A New Challenge for Diversity, Equity And Inclusion*. Recuperado de:

https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/05/the-hybrid-work-model-a-new-challenge-for-diversity-equity-and-inclusion/?sh=1edcc85d7dc9

MacKenzie, K. (2020). *The New World of Work*. Recuperado de: https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/4532585/Survey/Workable_TheNewWorldofWorld.pdf

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta Edición. México D.F.: Pearson Educación.

Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_811301/lang--es/index.htm

Mawson, A. (2021). *What Makes an Ideal Hybrid Worker?*. Recuperado de: https://www.advanced-workplace.com/what-makes-an-ideal-hybrid-worker/

McGrath, J. (2021). *Using Emotional Intelligence to Adapt to a Hybrid Work Model*. Recuperado de: https://www.linkedin.com/pulse/using-emotional-intelligence-adapt-hybrid-work-model-justine-mcgrath/?trk=articles_directory

Mcdonald, T. (2022). *The Industry Handbook: Software Industry*. Recuperado de: https://www.investopedia.com/articles/markets/050416/industry-handbook-software-industry.asp

Melián, V. (2016). *La cultura como clave para gestionar exitosamente la estrategia…y todo lo demás*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Art%C3%ADculo%20cultura.pdf

Microsoft. (2021). *What is hybrid?*. Recuperado de: https://www.microsoft.com/enus/research/project/thenewfutureofwork/articles/whatishybrid/

Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?*. Recuperado de: https://www.microsoft.com/enus/worklab/worktrendindex/hybridwork#:~:text=High%20productivity%20is%20masking%20an,but%20at%20a%20human%20cost.&text=And%20trillions%20of%20productivity%20signals,digital%20exhaustion%20workers%20are%20feeling.

Microsoft. (2021). *Microsoft Digital Defense Report*. Recuperado de: https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWMFIi

Michels, D. (2021). *Connecting The Disconnected: Overcoming The Hybrid Work Dilemma.* Recuperado de: https://www.bain.com/insights/connecting-the-disconnected-overcoming-the-hybrid-work-dilemma-

forbes/#:~:text=Bain%20%26%20Company%20research%20has%20found,report%20feeling%20connected%20to%20others.

Ministerio de Salud. (2020). *Salud mental y relaciones con el entorno en tiempos de COVID-19*. Recuperado de:

https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/comunicados/salud_mental_covid_19_29012021.pdf

Miller, M. (2021). *Information Technology Sector: Overview and Funds*. Recuperado de: https://www.valuepenguin.com/sectors/information-technology#hardware

Mlitz, K. (2021). *Change in remote work trends due to COVID19 in the United States in 2020*. Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/1122987/changeinremoteworktrendsaftercovidinusa/

MTSS (2018). *Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas*. Recuperado de: https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf

MTSS. (2020) *Situación del teletrabajo ante el COVID-19*. Recuperado de: https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf

MTSS. (2021). *El Ministerio*. Recuperado de: https://www.mtss.go.cr/elministerio/

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Recuperado de: https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Mc.GrawHill.

Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. 9ª edición, México D.F.: McGrawHill.

OIT. (2020). *Guía práctica: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Overby, S. (2021). *Hybrid work: 8 challenges and benefits leaders will face*. Recuperado de: https://enterprisersproject.com/article/2021/9/hybrid-work-8-challenges-and-benefits

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa 3ra Ed*. Venezuela: FEDUPEL.

Pelta, R. (2021). *Survey: Men & Women Experience Remote Work Differently*. Recuperado de: https://www.flexjobs.com/blog/post/menwomenexperienceremoteworksurvey/

Prosci. (s.f). *CLARC: The Role of People Managers in Change Management*. Recuperado de: https://www.prosci.com/resources/articles/clarc-the-role-of-people-managers-in-change-management

Prosci. (s.f.). *The Prosci ADKAR Model*. Recuperado de: https://www.prosci.com/methodology/adkar

Prosci. (s.f.). *Organizational change requires individual change*. Recuperado de: https://www.prosci.com/adkar/adkar-model

Prosci ADKAR® (2018). *Best Practices in change management 2018 Edition*. Estados Unidos: Prosci ADKAR®.

Robinson, D., Perryman S., y Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report*. Recuperado de: https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf

Rousset, C. (2020) *Driving Digital Literacy in the Workforce*. Recuperado de: https://lms365.com/leaderships/driving-digital-literacy-in-the-workforce/

Rosenkrantz, H. (2021). *Feedback and Reviews Can Be Complicated in a Hybrid Workplace*. Recuperado de: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/managing-a-hybrid-workforce.aspx

Sabin, S. (2021). *3 must-have soft skills for the hybrid workplace*. Recuperado de: https://www.fastcompany.com/90659826/3-must-have-soft-skills-for-the-hybrid-workplace>

Salvadori, C. (s.f.). *Transformación cultural exitosa*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/notasdeprensa/Transformaci%C3%B3n%20cultural%20exitosa.pdf

SHRM. (2016). *Developing Organizational Leaders*. Recuperado de: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingorganizationalleaders.aspx

Smith, T. (2020). *Employee Engagement*. Recuperado de: https://www.investopedia.com/terms/e/employeeengagement.asp

Smith, C. (2021). *4 Challenges of Managing Hybrid Teams – And How to Solve Them*. Recuperado de: https://change.walkme.com/hybrid-teams/

Statista. (s.f.). *PC shipments on the rise as more people forced to work and learn from home*. Recuperado de: https://www.statista.com/markets/418/topic/482/hardware/#overview

Statista. (s.f.). *Devices*. Recuperado de: https://www.statista.com/outlook/tmo/devices/worldwide?currency=usd

Statista. (2022). *Printer share by vendor worldwide from 2015 to 2021*. Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/541347/worldwide-printer-market-vendor-shares/

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 51, 162-180.

Tanner, O. (2022). *Connection*. Recuperado de:

https://www.octanner.com/globalculturereport/2022/connection.html

Tarantino, S. (2012). *Modelos de gestión del cambio*. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/

Varela, R. (1997). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Bogotá: Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia.

Webex. (s.f.). *Hybrid work readiness assessment*. Recuperado de: https://www.webex.com/hybrid-work-readiness-assessment.html

Webster, J., y Staples, D. (2006). *Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities. In Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.

Wiles, J. (2020). *With Coronavirus in Mind, Is Your Organization Ready for Remote Work?*. Recuperado de: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/withcoronavirusinmindareyoureadyforremotework

Workplace. (2022). *How to really measure employee Engagement*. Recuperado de: https://www.workplace.com/blog/measuring-employee-engagement

ANEXOS

Anexo A: cotización en línea en la empresa Office Depot del material de papelería para la capacitación

CONFIRMAR PEDIDO

RESUMEN DE PEDIDO

PRODUCTO		PRECIO
2	POST-IT NOTAS SUPER ADHESIVAS, AMARILLO, 12 PADS	₡13,180.00
6	BOLIGRAFO PINPOINT FINO AZ C12	₡5,940.00
3	MARCADOR PARA PIZARRON CON BORRADOR COL.SURTIDOS	₡3,720.00
	BLOCK P/ROTAFOLIO ECOLOGICO	₡95,940.00
7	MARCATEXTOS 414 AM	₡25,830.00

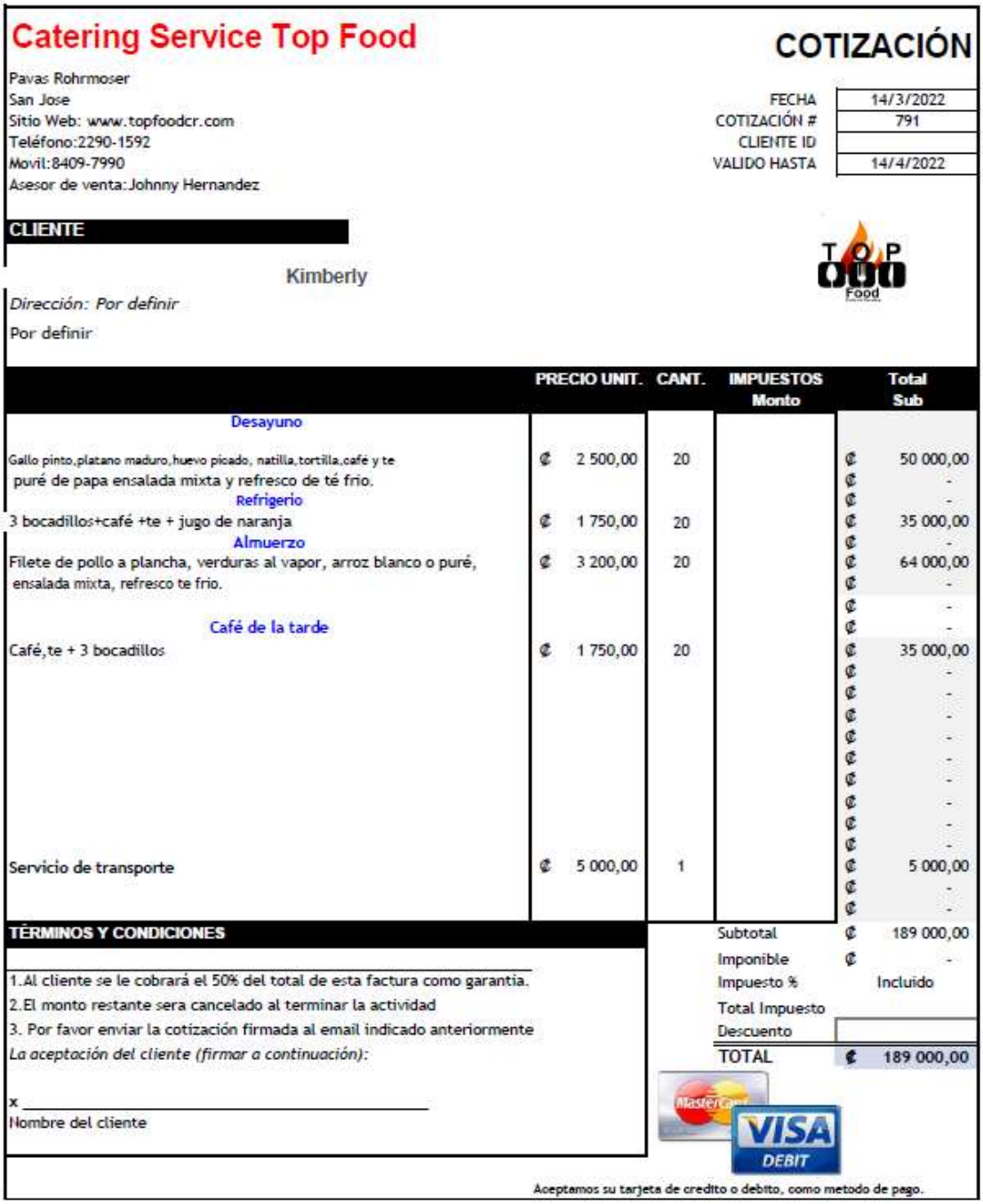
71

DEPOT Busca aquí los artículos que tú necesitas ... ₡285,290.00

Subtotal:	₡427,900.00
Envío:	GRATIS
TOTAL	**₡427,900.00**

Los precios ya incluyen 13% de IVA.

Anexo B: cotización servicio de alimentación para capacitación de la empresa Top Food



Catering Service Top Food

COTIZACIÓN

Pavas Rohrmoser
San Jose
Sitio Web: www.topfoodcr.com
Teléfono:2290-1592
Movil:8409-7990
Asesor de venta:Johnny Hernandez

FECHA	14/3/2022
COTIZACIÓN #	791
CLIENTE ID	
VALIDO HASTA	14/4/2022

CLIENTE

Kimberly

Dirección: Por definir

Por definir

	PRECIO UNIT.	CANT.	IMPUESTOS Monto	Total Sub
Desayuno				
Gallo pinto,platano maduro,huevo picado, natilla,tortilla,café y te puré de papa ensalada mixta y refresco de té frio.	₡ 2 500,00	20		₡ 50 000,00
Refrigerio				₡ -
3 bocadillos+café +te + jugo de naranja	₡ 1 750,00	20		₡ 35 000,00
Almuerzo				₡ -
Filete de pollo a plancha, verduras al vapor, arroz blanco o puré, ensalada mixta, refresco te frio.	₡ 3 200,00	20		₡ 64 000,00
				₡ -
Café de la tarde				₡ -
Café,te + 3 bocadillos	₡ 1 750,00	20		₡ 35 000,00
				₡ -
				₡ -
				₡ -
				₡ -
				₡ -
				₡ -
				₡ -
				₡ -
Servicio de transporte	₡ 5 000,00	1		₡ 5 000,00
				₡ -
				₡ -

TÉRMINOS Y CONDICIONES

1.Al cliente se le cobrará el 50% del total de esta factura como garantia.
2.El monto restante sera cancelado al terminar la actividad
3. Por favor enviar la cotización firmada al email indicado anteriormente

La aceptación del cliente (firmar a continuación):

x _____
Nombre del cliente

Subtotal	₡ 189 000,00
Imponible	₡ -
Impuesto %	Incluido
Total Impuesto	
Descuento	
TOTAL	₡ 189 000,00

Aceptamos su tarjeta de credito o debito, como metodo de pago.