



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INVESTIGACIÓN DE MODELO DE LIDERAZGO PARA ORGANIZACIONES QUE REALIZAN TRABAJO HÍBRIDO EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL

POLYN ANDREA CIFUENTES GAMBOA

PROFESOR GUÍA:
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
MARÍA FERNANDA MELIS JACOB

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Polyn Andrea Cifuentes Gamboa
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Sebastián Conde Donoso

INVESTIGACIÓN DE MODELO DE LIDERAZGO PARA ORGANIZACIONES QUE REALIZAN TRABAJO HÍBRIDO EN CHILE

Organizaciones en todo el mundo se vieron desafiadas y obligadas a inicios de 2020 a implementar trabajo remoto para sus trabajadores/as sin preparación previa, producto de los confinamientos y cuarentenas establecidos a nivel global producto de la pandemia del COVID-19 para frenar la tasa de contagio. Este desafío se logró afrontar gracias a la tecnología que permite hoy en día ejecutar trabajo a distancia, apalancándose de la innovación, la conectividad, la ciberseguridad, posibilitando el trabajo presencial, virtual, remoto y mixto. Cuando el trabajo **combina modalidades presenciales, virtuales, remotas o mixtas, se conoce como trabajo híbrido.**

Luego de dos años de trabajo en pandemia, quedó en evidencia tanto las ventajas del trabajo híbrido en términos de productividad, flexibilidad, satisfacción y convalidación de la vida personal y familiar de las personas, como también sus desventajas, asociadas al estrés laboral, problemas de salud mental, dolencias ergonómicas, exclusión, soledad y desalineamiento de los colaboradores con la empresa. Y junto con ello, se observó que estas desventajas pueden ser disminuidas o eliminadas acorde al nivel de involucramiento de lo/as líderes con sus trabajador/as, su preocupación, consejo, las acciones que ejecutan y el ejemplo que entregan en beneficio a sus colaboradores.

Por esa razón, ante esta nueva forma de trabajo, es relevante preguntar: ¿Qué liderazgo se requiere para el Trabajo Híbrido?

Para responder esta pregunta, esta Memoria buscó identificar las características del trabajo híbrido y requerimientos, analizando las prácticas realizadas para aumentar la productividad, confianza, satisfacción de los trabajadores, inclusión y retención del talento, para posteriormente identificar cuál/es modelo/s de liderazgo mejor ejecuta ese tipo de acciones y con ello, proponer el liderazgo que se requiere para poder ejercer de forma integral el Trabajo Híbrido.

Para ello, mediante una investigación bibliográfica, se identificaron prácticas de liderazgo recomendadas a nivel internacional para implementar el trabajo híbrido. Se realizaron entrevistas a trabajadores/as de distintas empresas en Chile, abarcando una diversidad de edades y rubros para contrastar sus respuestas con la bibliografía. Por último, una encuesta a representantes de Gestión de Personas en Chile complementó los hallazgos de las entrevistas.

Del análisis de las entrevistas y encuesta se concluye que para abordar y satisfacer todas las necesidades y requerimientos del liderazgo en contexto de Trabajo Híbrido en organizaciones chilenas, se requiere capacitar, aprender y practicar un liderazgo que sea el resultado de la unión entre el Liderazgo Transformacional, Conductual y Servicial.

*“Si puedes creer, al que
cree todo le es posible”
Marcos 9:23*

Agradecimientos

En primer Lugar, quiero agradecer a Dios por cumplirme una vez más un sueño en mi vida. Sin él, nada de esto sería posible.

Quiero agradecer a mi familia, que desde siempre me apoyaron en todos los aspectos para poder llevar a término mi carrera universitaria. Agradezco a mi padre Mauricio Cifuentes, por enseñarme a ser perseverante y trabajar haciendo lo que fuera necesario con tal de cumplir mis sueños, y por sobre todo, por criarme, amarme y sostenerme en cada momento de mi vida, desde los más hermosos, a los más duros y terribles que tuve que pasar. Gracias papá por estar siempre a mi lado. A mi tía Gemi y tío Jaime, quienes fueron mis mayores animadores y seguidores para completar mis estudios. A mi hermanita Paula Cifuentes, por siempre acompañarme y apoyarme en cada paso que di en esta etapa de mi vida, aun cuando eso implicaba que estuviera ausente en la de ella. A mis abuelitos por siempre velar por mí y orar para que pudiera terminar esta etapa, aun cuando eso implicaba no estar con ellos o ausentarme de las reuniones familiares. Y a mi madre Alejandra Gamboa, por inculcarme el amor por las matemáticas.

Agradecer a Araceli Queirolo por ser mi mejor amiga y compañera en todo este proceso y ser quien tuvo la paciencia de ayudarme a estudiar y nunca dejarme sola en este proceso. A mis amigos Kevin, Valentín, Sebastián y Daniel, por ser mis mejores amigos y compañeros todos estos años de universidad. Y a mis amigos de la Agrupación Universitaria Adventista MUA. Todos ellos siempre fueron un refugio y compañía en la universidad.

Agradecer a Julio Lira, mi jefe de toda la vida universitaria, por darme la oportunidad de aprender siempre de él, por su cariño, cuidado, alegría y preocupación constante, y a la vez, ayudarme a buscar ayuda profesional cuando la necesité.

Agradecer al profesor Sebastián Conde por ser el profesor guía más dispuesto, acompañador, comprensivo y paciente que puede existir en esta universidad. Agradecer al Profesor René Esquivel por ser una persona dispuesta a enseñarme todo el tiempo a cómo poder hacer cada vez mejor mi trabajo, y al profesor Omar Cerda, por ser el ser humano más preocupado del mundo, se interesó en mí proyecto y me ayudó en todo momento para mejorar mi investigación. No sé si exista otro profesor con el mismo nivel de voluntad para ayudar a los alumnos.

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1: Objetivos	2
1.1. Objetivo General.....	2
1.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Alcances	2
1.4. Resultados Esperados.....	3
Capítulo 2: Marco Conceptual	4
2.1. Liderazgo	4
2.2. Modelos de Liderazgo.....	5
Capítulo 3: Metodología.....	9
3.1. Principales problemas, desafíos y prácticas recomendadas según literatura.	9
3.1.1. Flexibilidad	9
3.1.2. Sociabilidad	11
3.1.3. Agotamiento, Fatiga Digital y Síndrome del Impostor	14
3.1.4. Confianza y Transparencia	16
3.1.5. Motivos para ir de forma presencial al trabajo.	18
3.1.6. Capacitación de Líderes.....	19
3.1.7. Comunicación.....	21
3.1.8. Exclusión en el Entorno de Trabajo Híbrido.	22
3.2 Principales Hallazgos de Entrevistas.....	25
3.2.1 Flexibilidad	25
3.2.2 Sociabilidad	26
3.2.3 Agotamiento y Fatiga Digital	26
3.2.4 Confianza y Transparencia	29
3.2.5 Motivos para Ir de Forma Presencial.....	31
3.2.6 Capacitación de Líderes.....	33
3.2.7 Comunicación	35
3.2.8 Exclusión e Inclusión en el Trabajo Híbrido	36
3.3 Comparación de Encuesta con Entrevistas.....	41
3.3.1 Flexibilidad	42
3.3.2 Sociabilidad	42

3.3.3	Agotamiento y Fatiga Digital	42
3.3.4	Confianza y Transparencia	43
3.3.5	Motivos para el Trabajo de Forma Presencial	43
3.3.6	Capacitación de Líderes.....	44
3.3.7	Comunicación	45
3.3.8	Exclusión e Inclusión.....	46
3.4	Comparación Encuesta con Literatura.....	46
3.4.1	Flexibilidad	46
3.4.2	Sociabilidad	46
3.4.3	Agotamiento y Fatiga Digital	47
3.4.4	Confianza y Transparencia	47
3.4.5	Motivos para Ir de Forma Presencial.....	48
3.4.6	Capacitación de Líderes.....	48
3.4.7	Comunicación	48
3.4.8	Exclusión e Inclusión.....	48
Capítulo 4: Conclusiones		50
Bibliografía.....		53
Anexos.....		55
Anexo A. Pauta de Entrevista		55
Anexo B. Personas Entrevistadas		57
Anexo C. Citas de Entrevistas Realizadas		58
Anexo D. Encuesta.....		94
Anexo E. Datos Cuantificados de Encuesta Realizada.....		97
Anexo F. Formulario Encuesta Prácticas de Trabajo Híbrido		104
Anexo G. Definiciones.....		117

Introducción

Organizaciones en todo el mundo se vieron desafiadas a inicios de 2020 a implementar trabajo remoto para sus trabajadores/as producto de los confinamientos y cuarentenas establecidos a nivel global producto de la pandemia del COVID-19 para frenar la tasa de contagio. El trabajo remoto se pudo realizar gracias a la tecnología que permite ejecutar trabajo a distancia, apalancándose de la innovación, la conectividad y la ciberseguridad, posibilitando el trabajo presencial, virtual, remoto y mixto. Cuando el trabajo **combina modalidades presenciales, virtuales, remotas o mixtas, se conoce como trabajo híbrido.**

Las restricciones sanitarias obligaron a las organizaciones a establecer estas nuevas formas de trabajo sin preparación previa, y luego de dos años de trabajo en pandemia, ha quedado en evidencia tanto las ventajas del trabajo híbrido en términos de productividad, flexibilidad y satisfacción de las personas, como sus desventajas, asociadas a estrés laboral, problemas de salud, dolencias ergonómicas, exclusión, soledad y desalineamiento de los trabajadores con la empresa. Así como también se observó que poseer un liderazgo activo, flexible y empático permitió a nivel internacional mejorar de forma integral el nivel de productividad de los trabajadores, permitiendo a estos conciliar sus carreras laborales con la vida personal, como también poder mitigar las desventajas identificadas por la ejecución del trabajo híbrido, siendo un hallazgo el identificar que no todos los tipos de liderazgo existentes son aptos para ser desempeñados en contexto de trabajo híbrido.

Ante esta nueva forma de trabajo, es relevante preguntar: ¿Qué liderazgo se requiere para el trabajo híbrido?

Para responder esta pregunta, esta Memoria busca identificar las características del trabajo híbrido, analizando las prácticas realizadas para aumentar la productividad, confianza, satisfacción de los trabajadores y retención del talento, para posteriormente identificar cuál modelo de liderazgo mejor ejecuta ese tipo de acciones y con ello, proponer el liderazgo que se requiere para el trabajo híbrido.

Para ello, mediante una investigación bibliográfica, se identificaron prácticas de liderazgo recomendadas a nivel internacional para implementar el trabajo híbrido. Se realizaron entrevistas a trabajadores/as de distintas empresas en Chile, abarcando una diversidad de edades y rubros para contrastar sus respuestas con la bibliografía. Por último, una encuesta a representantes de Gestión de Personas en Chile complementó los hallazgos de las entrevistas.

Del análisis de las entrevistas y encuesta se concluye para abordar y satisfacer todas las necesidades y requerimientos de liderazgo en contexto de Trabajo Híbrido en organizaciones chilenas, se requiere capacitar, aprender y practicar un liderazgo que sea la combinación del Liderazgo Transformacional, Conductual y Servicial.

La presente investigación inicia presentando el motivo y expectativas por las cuales se ejecutó este estudio, un marco conceptual que entrega información relacionada a los tipos de liderazgo existentes para analizar y contrastar en esta investigación; posteriormente presenta los hallazgos internacionales encontrados en la literatura relacionados al Trabajo Híbrido, el cual es comparado con la información recopilada de las entrevistas realizadas, para posteriormente comparar la literatura y las entrevistas con las respuestas recopiladas por medio de una encuesta realizada a representantes de RRHH durante los meses de agosto, septiembre y octubre del 2022, donde se buscó identificar como las empresas Chilenas han implementado y desarrollado el Trabajo Híbrido.

Capítulo 1: Objetivos

Producto de la contingencia mundial del COVID-19 en el año 2020, las empresas se vieron forzadas a convertir sus casas en oficinas y realizar sus trabajos presenciales de forma remota. Como resultado que se visualizó la existencia de problemas de sobre control por parte de los líderes y una falta de cultura de liderazgo existente a nivel nacional, lo cual trajo como resultados que los colaboradores disminuyeran sus niveles de satisfacción en el trabajo y aumentaran sus niveles de estrés, ansiedad y seguridad profesional. Al no existir ningún conocimiento sobre cómo implementar el trabajo a distancia y liderar personas para que trabajen desde sus hogares, los/as líderes se vieron obligados/as a ir aprendiendo al mismo tiempo que iban practicando, y por medio del sistema de “ensayo y error”, lograron identificar que existían acciones, prácticas y formar de abordar el trabajo a distancia más adecuadas que otros. Es por eso que surgió la pregunta: ¿Son todos los modelos de liderazgo adecuados para dirigir a un equipo de personas que trabajan con modalidad híbrida?

1.1. Objetivo General

Identificar el tipo de liderazgo requerido para desempeñar el Trabajo Híbrido en Organización Chilenas, acorde a las acciones y prácticas requeridas para desarrollar dicha modalidad de trabajo.

1.2. Objetivos Específicos

1. Levantamiento de recomendaciones y prácticas nacionales e internaciones existentes en torno al Trabajo Híbrido por medio de investigación bibliográfica.
2. Definir, por medio de entrevistas, qué acciones y prácticas se espera que realice una persona para ser apta para el cargo de líder de equipo en contexto de Trabajo Híbrido para organizaciones nacionales.
3. Definir cuáles son las actividades y prácticas que un líder debe implementar y cuáles debe eliminar para mejorar el nivel de productividad de sí mismo y de sus trabajadores en Trabajo Híbrido.
4. Evaluar si el liderazgo existente en el contexto de Trabajo Híbrido es diferente al liderazgo existente en el contexto presencial.
5. Especificar qué modelo de liderazgo existente se ajusta al modelo de Trabajo Híbrido en las organizaciones chilenas.

1.3. Alcances

A continuación se procede a detallar los alcances esperados del proyecto de memoria:

- 1) Las recomendaciones deben ser relevantes únicamente en el contexto particular de Chile.
- 2) Las recomendaciones podrán ser utilizadas por líderes de todo nivel en equipos en modalidad de Trabajo Híbrido.

- 3) El trabajo es encontrar y proponer recomendaciones de prácticas de liderazgo para equipos que desempeñan Trabajo Híbrido o desean desempeñarlo en un corto o mediano plazo, en base a lo encontrado en la literatura científica, las entrevistas y encuesta a realizar.
- 4) Las prácticas, consejos y recomendaciones otorgadas en este informe pueden ser utilizadas en modalidad de trabajo presencial o remoto, según se requiera.
- 5) No se tratará de una investigación acorde a rubros de trabajo o naturaleza de la instituciones (públicas o privadas).
- 6) Los hallazgos y recomendaciones levantadas por medio de la literatura y entrevistas pueden ser usadas en otros proyectos de consultoría y/o en futuras memorias.

1.4. Resultados Esperados

- 1) Para un ámbito formativo, se espera presentar prácticas recomendadas a ser ejecutadas o evitadas en la literatura e investigaciones internacionales.
- 2) Levantar prácticas, preferencias y hallazgos del liderazgo en las organizaciones chilenas que desarrollan Trabajo Híbrido por medio de entrevistas a personas de distintos rubros, edades, sexo y condición.
- 3) Se espera conocer qué han hecho las organizaciones para implementar el Trabajo Híbrido en Chile por medio una encuesta y contrastarla con las entrevistas realizadas.
- 4) Realizar una lista de recomendaciones de prácticas y acciones de liderazgo acorde a los temas identificados por medio de la literatura.
- 5) Especificar qué modelo de liderazgo existente se ajusta al modelo de Trabajo Híbrido.

Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1. Liderazgo

Desde la antigüedad se ha tratado de identificar la mejor manera en que un líder debe dirigir un grupo de personas con un objetivo y metas en común. Tal como evoluciona la realidad de las sociedades y con ello las personas que conforman un equipo, también cambian los requerimientos, necesidades, prácticas y técnicas utilizadas para liderar.

¿Qué es el liderazgo?

Según Christian Schwarz: *“Liderazgo no es más que relacionarse, las relaciones entre el líder y las personas que son influenciadas por él”*¹.

Según Stephen Covey: *“Liderar es comunicar a las personas su valor y su potencial de manera tan clara que ellas terminen viéndolas en sí mismas”*².

Años atrás, el puesto de trabajo reflejaba el nivel de grandeza o valor de la persona que había sido promovida. Muchas veces, bajo el concepto de *“se dice y se hace”* las personas caían en la práctica de olvidar el derecho del hombre o la mujer de contribuir, opinar, tomar decisiones y hasta pensar por sí mismo. Pero cuando la persona poseedora de autoridad comprende que su puesto conlleva ejercer un liderazgo en beneficio de la empresa, los trabajadores y su propia persona, el foco cambia, no pensando que se necesita de un puesto de trabajo para poder ejercer un liderazgo, sino que independiente del lugar en el que se encuentre, y en este caso, el trabajo, puede llegar a liderar y contribuir significativamente en la vida de las personas y la productividad de la empresa. El poder, la posición, el talento y la educación colocan a su poseedor bajo una obligación mayor de apoyar a quienes lo rodean. Un líder es un generador de nuevos líderes.

*“Me gusta hablar del líder como un arquitecto social, capaz de movilizar a las personas dentro y fuera de su área de responsabilidad, de forma que puedan hacer frente a los desafíos de forma adaptativa, creando las condiciones necesarias para que su comunidad prospere en el nuevo entorno.”*³

*“El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes.”*⁴

*“Los presidentes mundiales (CEO) entienden que no pueden manejar empresas por sí solos; el secreto es fomentar una mentalidad del liderazgo en toda la organización. Ganar la guerra de talento será un desafío de negocios predominante en este siglo; se trata de reclutar y retener talento, así como crear oportunidades de liderazgo.”*⁵

¹ “Los 3 colores del liderazgo” de Christian Schwarz

² “Liderazgo centrado en principios” – Stephen Covey

³ Liderazgo 2.0: El liderazgo del futuro – José Cabrera – Cabrera Management Consultants

⁴ “Los individuos como líderes” – Robert N. Lussier

⁵ “Los individuos como líderes” – Robert N. Lussier

Por lo que surgen las preguntas: ¿Qué tipos de liderazgo existen? ¿Hay liderazgos más requeridos o necesarios acorde a la realidad de una institución? ¿Todos los tipos de liderazgo siempre funcionan para todo tipo de realidad?

A continuación, se procede a presentar los distintos modelos de liderazgos existentes, con la finalidad de posteriormente identificar cual/es de estos son el/los más recomendados al momento de implementar desde un líder con equipos de trabajo en modalidad Híbrido.

2.2. Modelos de Liderazgo

Existe una amplia gama de modelos de liderazgo.

A continuación, se procede a detallar algunos de los distintos modelos de liderazgo existentes, con la finalidad de evaluar si el liderazgo desarrollado en el contexto de Trabajo Híbrido es diferente al liderazgo en el contexto presencial, y con ello, al final del estudio se señalará cuál/es modelo/s de liderazgo existente/s se ajusta a la modalidad de Trabajo Híbrido.

Liderazgo de Rasgos

Un rasgo del líder es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de sus seguidores. Estas personas son buenos líderes dado que poseen la suficiente combinación de rasgos o cualidades para ser líderes; y durante los inicios de esta teoría se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes.

La teoría de este modelo de liderazgo presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias?⁶

Liderazgo Transformacional

Liderazgo orientado hacia el cambio en las organizaciones -entendidas como sistemas complejos- el liderazgo transformacional avanza acorde con estas nuevas perspectivas del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional.⁷ Los líderes transformacionales van más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación.⁸

Los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa.

⁶ Covey, 2005, p. 391

⁷ Seidman & Mc Cauley, 2011

⁸ Boal & Byrson, 1988

Liderazgo Transaccional

El papel del líder transaccional estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional.⁹

Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores.¹⁰

Liderazgo Consciente

Se realiza desde el compromiso pleno, comprendiendo la magnitud de la influencia que se ejerce sobre los demás, dado que el líder es consciente de su poder y capacidad para guiar a los equipos y asume plenamente su rol para generar confianza e inspirar a los demás. Además, tiene incorporado un factor fundamental para el desarrollo de este liderazgo y es el autocontrol. El autocontrol es una función tanto de la capacidad como de la habilidad de controlar. Cuando actuamos sobre el entorno demostramos nuestra capacidad. Sin embargo, cuando nuestro entorno comienza a actuar sobre nosotros, lo que se pone a prueba es nuestra habilidad de controlar.¹¹

Liderazgo Servicial

El liderazgo servidor presenta una clara dimensión política según la cual quien quiera dirigir lo debe hacer sirviendo a los demás, es decir, el líder es un servidor; en este planteamiento el líder otorga su poder a los demás, los empodera, y ello implica que los hace sus iguales.¹²

Liderazgo Conductual

Según Shartle (1956), esta teoría explica el comportamiento de un líder mediante dos categorías: la primera está orientada a las tareas o estructura de inicio, que implica el grado en el cual un líder define y estructura su papel y el de los subordinados en la búsqueda del logro de las metas; y la segunda está orientada al empleado o estructura de consideración y se define como el grado en el

⁹ Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997

¹⁰ INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 4, 155-162 – “El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual”

¹¹ El liderazgo Consciente – Un peregrinaje hacia el autocontrol - Debashis Chatterjee

¹² Sendjaya & Sarros, 2002

cuál una persona tiene relaciones de trabajo que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.¹³

Esta teoría cree que los líderes se hacen, no nacen. Permitiendo así que toda persona que tenga la voluntad de trabajar en pro de mejorar su liderazgo a uno más eficiente, podrá lograrlo, sosteniendo que el éxito de un líder se basa en su comportamiento más que en sus atributos naturales. La teoría del liderazgo conductual implica observar y evaluar las acciones y comportamientos de un líder cuando responde a una situación específica.

Liderazgo Situacional

El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias.¹⁴

Este liderazgo reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones importantes del comportamiento del líder. Las denominaciones que se dieron a esas dimensiones fueron: autocrático y democrático, autoritario e igualitario, orientado a la producción y al empleado, instrumental y expresivo, logro de metas y mantenimiento de grupo.¹⁵

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.¹⁶

Liderazgo Adaptativo

La efectividad de un líder «orientado a la tarea» u «orientado a las relaciones» depende de la situación. Los programas de entrenamiento de líderes inspirados en esta teoría ayudan a un líder a identificar su orientación y a adaptarse mejor al carácter favorable o desfavorable de la situación.¹⁷ Este tipo de liderazgo tiene como práctica movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen durante el proceso de trabajo.

¹³ Liderazgo conductual y causas. Externas e internas de rotación de los operadores - Elsa Margarita Benavides Coronado y Ana Fabiola Pimentel Félix – Instituto de Ciudad Juárez

¹⁴ Covey, 2005, p. 392

¹⁵ 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión - Emilio Sánchez Santa-Bárbara y Andrés Rodríguez Fernández, Universidad de Granada, España

¹⁶ 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión - Emilio Sánchez Santa-Bárbara y Andrés Rodríguez Fernández, Universidad de Granada, España

¹⁷ Covey, 2005, p. 393

Liderazgo Nivel 5

El líder de Nivel 5 es un caso de dualidad: modesto y voluntarioso, tímido e intrépido. Se sitúa en la cima de la jerarquía de capacidades y es un requisito necesario para transformar una organización de buena a excelente. Este liderazgo desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional. Junto con ello, va acompañado de otros factores que conducen a las empresas a la grandeza, tales como: ocuparse primero de la persona y después de la estrategia; confrontar los factores más brutales de la realidad del momento, manteniendo la fe absoluta: una simultaneidad entre los hechos y la fe todo el tiempo; mantener la constancia y paciencia en el proceso; poseer una comprensión simple de: 1) qué es lo que puede hacer mejor que nadie en el mundo; 2) cómo funciona mejor su propio fundamento económico; y 3) qué es lo que más enciende la pasión de los trabajadores; adoptar aceleradores de tecnología y finalmente poseer las tres formas de disciplina: ser gente disciplinada, con pensamiento disciplinado y acción disciplinada.¹⁸

Aunque existen más modelos de liderazgo, se seleccionaron los anteriormente presentados, dado que sus cualidades y características fueron las más mencionadas en las investigaciones internacionales, junto con ser los modelos de liderazgo más comunes e implementados a nivel global. Estos describen cualidades que se pueden tanto aprender y desarrollar, como también algunas se puede poseer de forma natural en un líder. Además, algunos describen modelos de liderazgo que son implementados tanto de forma voluntaria como forzada acorde a la necesidad de las circunstancias o la naturaleza de la persona.

Ante esta variabilidad que existente al momento de decidir e implementar un modelo de liderazgo, es necesario entregar alineamientos y consejos claros del cómo, cuándo y por qué utilizar ciertas prácticas y modelos de liderazgo al momento de dirigir un equipo en modalidad de trabajo híbrido.

En el capítulo que sigue, se procederá a señalar cuál/es de los siguientes modelos de liderazgo se identificaría, según la literatura, sea/n el/los más necesarios a implementar desde un líder con colaboradores y equipos de trabajo en modalidad híbrida.

¹⁸ Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación por Jim Collins – Harvard Business Review

Capítulo 3: Metodología

3.1. Principales problemas, desafíos y prácticas recomendadas según literatura.

A continuación se presentan las recomendaciones y prácticas realizadas a nivel internacional por medio de los estudios bibliográficos realizados en documentos de Deloitte, McKinsey & Company, Asana, Microsoft, entre otras publicaciones. Los datos y citas presentadas detallan cómo ha sido la realidad del trabajo híbrido a nivel internacional, detallando tópicos y aspectos que se usarán como base y guía para la investigación a realizar en el proceso de entrevistas y encuesta.

Las investigaciones y literatura reciente han concentrado sus descubrimientos en aspectos relacionados a la capacidad de adaptabilidad, empatía, comprensión, flexibilidad, ayuda proporcionada, comunicación, capacitaciones a los líderes y confianza transmitida de un líder a sus equipos de trabajo en modalidad híbrida. Para comprender en mayor detalle, se procede a detallar estos y otros ámbitos y recomendaciones más de forma detallada.

3.1.1. Flexibilidad

1. Los pro y contra de la flexibilidad

Inicialmente se consideraba que la implementación de flexibilidad aportaría para la disminución de la rigidez y estrés dentro de un estilo o modalidad de trabajo, junto con el hecho de que las personas valoran que la flexibilidad en sus trabajos les permita poder conciliar sus asuntos personales con la vida laboral. Por otro lado, se observó la ejecución de prácticas que impiden a las personas poder equilibrar el trabajo con la salud mental, como por ejemplo aumento en las horas de trabajo fuera del horario tradicional, aumento en la cantidad de reuniones semanales, mensajes enviados fuera del horario de trabajo y una disposición a pre-juzgar a las personas que no se encuentran conectadas al mismo horario de trabajo que el jefe/líder de equipo. Algunos datos duros:

1.1. *“El trabajo flexible no tiene por qué significar estar "siempre disponible". Un 252% aumento del tiempo semanal dedicado a las reuniones para el usuario promedio de Teams desde febrero de 2020. Y un 32% aumento de los chats enviados por persona desde marzo de 2020.”*¹⁹

1.2. *“La nueva ecuación de "vale la pena" no es un juego de suma cero. Los empleados valoran la flexibilidad y el bienestar, y estas grandes expectativas crean una oportunidad para que todas las organizaciones replanteen la integración de la vida laboral y personal como algo beneficioso para todos.”*²⁰

¹⁹ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

²⁰ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

2. ¿Es la flexibilidad un privilegio?

Se aprecia el Trabajo Híbrido como un privilegio para los trabajadores y no una oportunidad o necesidad a establecer dentro de un modelo de trabajo en una organización, por lo cual la gente tiende a evitar solicitar flexibilidad en el trabajo o la adaptar tu trabajo a una modalidad híbrida acorde a sus expectativas o deseos personales por miedo a perder posibilidades de ascenso dentro de su promoción:

2.1. *“Aunque las mujeres son un poco más propensas que en 2021 a decir que su empleador ofrece políticas de trabajo flexible, la proporción sigue siendo baja: solo un tercio de las mujeres (33 %) dice que su empleador ofrece esto. Y cuando se les preguntó sobre las políticas que su organización ha introducido durante la pandemia, solo el 22 % mencionó la flexibilidad en cuanto a dónde y cuándo trabajar. Aún más preocupante, el 94 % de los encuestados cree que solicitar un trabajo flexible afectará su probabilidad de promoción, y el 90 % cree que su las cargas de trabajo no se ajustarán en consecuencia si solicitan arreglos de trabajo flexibles.”²¹*

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados con el liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados a la flexibilidad según bibliografía son:

- a) *Aprender la nueva cultura*: adoptar una nueva cultura de flexibilidad en pro del beneficio integral de los trabajadores.
- b) *Trabajar por objetivos*: con fechas claras de las entregas que sean necesarias del trabajo, donde se le den horarios claros de salida y entrega, evitando el trabajo fuera del horario laboral y a su vez darles la posibilidad de que puedan trabajar en otros momentos del día de forma excepcional, para que puedan consolidar sus asuntos personales con el trabajo.
- c) *Dar libertad para organizar el trabajo a realizar*: dar la oportunidad a que los trabajadores puedan estructurar el trabajo para los días presenciales y los días de trabajo online, evitando así que los trabajadores tengan reuniones online dentro del contexto de trabajo presencial o tener días completos de reuniones remotas estando en sus casas. La idea es poder dejar las reuniones de equipo para los días que van de forma presencial a la oficina.

A continuación, se comparten algunas citas que apoyan estas actividades:

“Para responder a estas nuevas expectativas de los empleados será necesario un cambio de mentalidad que tenga en cuenta la experiencia de los dos últimos años. La ecuación de "vale la pena" de los empleados ha cambiado, y no hay vuelta atrás. Los mejores líderes crearán una cultura que adopte la flexibilidad y dé prioridad al bienestar de los empleados, entendiendo que esto es una ventaja competitiva para construir una organización próspera e impulsar el crecimiento a largo plazo.”²²

²¹ Deloitte – Women @ Work 2022: A Global Outlook

²² Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

“Proporcionar a los empleados horarios claros de inicio y finalización para que todos tengan claro que se espera que no realicen ninguna actividad laboral fuera de ese horario de trabajo. Asegurarse de que los gerentes prediquen con el ejemplo y se adhieran a estos límites.”²³

“Promover los “días sin reuniones” para que las personas tengan tiempo de encontrar el estado de flujo (state of flow) mientras trabajan.”²⁴

*“La verdadera flexibilidad debe ir más allá de la ubicación para incluir las diferentes preferencias y necesidades de una fuerza laboral cada vez más diversa. Exige un enfoque nítido sobre las razones por las que las personas han dejado sus trabajos, a menudo sin nuevas ofertas de trabajo disponibles: el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la flexibilidad cobran gran importancia, pero los empleados también anhelan un mayor sentido de pertenencia y de sentirse apreciados. **Encontrar el punto óptimo entre el trabajo híbrido y una fuerte inclusión** puede hacer que una organización sea un lugar muy atractivo para trabajar, pero requiere que los líderes, en todos los niveles, escuchen, orienten y piensen en la flexibilidad no como un punto final sino como un conjunto de cambios. expectativas, con ajustes regulares, tal vez hasta el nivel de los empleados individuales.”²⁵*

3.1.2. Sociabilidad

1. Menos sentido de pertenencia

Para los líderes se ha vuelto un desafío implementar espacios y métodos para sociabilizar con y entre sus trabajadores en el contexto de Trabajo Híbrido, lo cual genera entre trabajadores una percepción de soledad y distanciamiento con sus compañeros de trabajo y/o líderes, situación que preocupa a estos último, dado que la sociabilidad y sentido de pertenencia aumenta la productividad en el trabajo por parte de los trabajadores:

*1.1. “Los líderes deben tener la intención de volver a conectar a los empleados híbridos y remotos al tejido de la organización. Esta no será una tarea insignificante, el 43% de los líderes dicen que la generación de relaciones es el mayor desafío en el trabajo híbrido y remoto, pero es una tarea que vale la pena priorizar. **La creación de capital social es crucial para el éxito de la organización.”²⁶***

1.2. “La soledad en el trabajo genera problemas de salud, reducción de la productividad, rotación de personal y agotamiento. Hadley afirma: “Sin un nuevo enfoque, el aislamiento y la desconexión de los empleados seguirán aumentando, independientemente de que la gente vuelva a la oficina. La transición postpandemia ofrece la oportunidad perfecta para poner en marcha las estructuras y recompensas que faciliten una plantilla de personal más conectada.”²⁷

²³ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

²⁴ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

²⁵ McKinsey & Quarterly – Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy

²⁶ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

²⁷ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

2. Generar relaciones interpersonales con miembros del equipo y empresa

Existe un desafío en incorporar y establecer un sentido de pertenencia con los trabajadores que están recién incorporándose a un nuevo equipo de trabajo en las organizaciones que utilizan el modelo de Trabajo Híbrido, dado que ellos no logran interactuar de forma frecuente con sus compañeros de trabajo, ni logran conectar con sus supervisores con la misma facilidad que sus compañeros más antiguos. Finalmente, la falta de lenguaje corporal acrecienta el distanciamiento entre los involucrados, lenguaje que facilita la interacción entre personas y con el cual si se contaba previo a la pandemia y los ajustes al trabajo a distancia:

- 2.1. *“En un mundo híbrido, corresponde a los líderes ayudar a todos los empleados a priorizar el tiempo para generar relaciones, con un apoyo adicional a los empleados remotos y recién incorporados, que según nuestra investigación son los que más riesgo corren de rezagarse.”*²⁸
- 2.2. *“Sin embargo, estas cifras se reducen al 50% y al 42%, respectivamente, en el caso de los empleados remotos, lo que pone de manifiesto la necesidad de que los gerentes ayuden a los empleados totalmente remotos a generar redes sólidas y amplias.”*²⁹
- 2.3. *“No poder interpretar bien el lenguaje corporal de las personas durante las videollamadas y no poder quedarse después de la reunión para conversar puede generar una gran desconexión”, dice Anne-Laure Fayard, profesora de innovación social, NOVA School of Business and Economics. “Es una oportunidad perdida para desarrollar conexiones informales. A menudo suceden muchas cosas interesantes antes y después de la reunión.”*³⁰

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados a la sociabilidad según bibliografía son:

- a) *Dedicar tiempo a conocer a los miembros de su equipo de trabajo: se debe apartar un tiempo para socializar y conectar a los trabajadores con temas que vayan más allá que sólo el trabajo a realizar, actividades tales como: cumpleaños fuera del horario laboral, desayunos, almuerzos, actividades durante finales de semana, reuniones sociales, entre otros temas. Estas actividades no necesariamente se deben realizar durante el horario de trabajo, sino que pueden realizarse fuera de este, sin interferir con los horarios de producción (todo acorde a la realidad de vida de los miembros del equipo de trabajo, dado que si algunos deben realizar labores de cuidadores, es recomendable hacer este tipo de actividad de forma más acotada y que sean cercano al horario de finalización laboral, para así no interferir con el tiempo de trabajo y actividades personales) y a su vez proporcionar los espacios para que los miembros del equipo puedan relacionarse y aumentar sus redes de contacto y amistad (en el mejor de los casos).*

Así se logra generar en los equipos de trabajo no solo la exista un compromiso, sino también un sentido de pertenencia con los miembros del equipo y con el líder de éste, generando entre

²⁸ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

²⁹ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

³⁰ Economist impacto – Google Workspace

todos el deseo de poder hacer que el trabajo tenga no solo los resultados estimados, sino hasta mejores para el equipo y organización.

“Los gerentes deben priorizar el tiempo para que los empleados se conecten de forma más profunda y auténtica, más allá de la lista de tareas pendientes, y fomentar una cultura que recompense la seguridad psicológica, para que los empleados puedan ser vulnerables y apoyarse mutuamente cuando lo necesiten.”³¹

“Los gerentes deberán estar facultados para diseñar soluciones adecuadas a los problemas únicos de cada empleado. Esto requerirá una mayor inversión de su tiempo y esfuerzo.”³²

*“Las investigaciones indican **que las empresas con líderes de equipo que buscan comprender las experiencias únicas de cada miembro del equipo tienen empleados más felices y comprometidos.** Sin embargo, el 75% de los encuestados dicen que el liderazgo en sus organizaciones necesita mejorar su comprensión de las perspectivas y experiencias de los empleados.”³³*

b) *Ser empáticos con los trabajadores:* se deben diseñar soluciones y trabajos adaptados acorde a las realidades y necesidades de cada uno de los trabajadores de un equipo (lo cual, parte primero conociéndolos y conociendo estos aspectos de cada uno de sus trabajadores), comprendiendo y empatizando con cada una de las vivencias y desafíos únicos de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, conociendo sus expectativas y experiencias de trabajo y carrera profesional:

“Ser empático en un lugar de trabajo híbrido significa que un individuo, ya sea un gerente o un trabajador, comprende los desafíos únicos que enfrentan los demás a medida que adaptan sus hogares y vidas en torno al trabajo híbrido. Implica necesariamente reconocer que las necesidades, responsabilidades y niveles de adaptabilidad de cada individuo son únicos.”³⁴

c) *Tener más preocupación y tiempo para los nuevos:* se recomienda que los líderes separen un tiempo para sociabilizar con y entre sus equipos de trabajo, y **con mayor énfasis a los nuevos miembros de equipo**, lo cuales se vieron afectados por llegar después de la implementación de la modalidad de trabajo online durante la pandemia y actualmente llegan con modalidad presencial.

*“Los líderes no deben ver en el regreso a la oficina la única solución para reconstruir el capital social que hemos perdido en los últimos dos años. **Deben priorizar el tiempo para la generación de relaciones, sabiendo que los empleados remotos y recién incorporados necesitarán apoyo adicional.** Los gerentes desempeñan un papel crucial a la hora de fomentar los vínculos estrechos del equipo y de actuar como facilitadores para ayudar a los empleados a ampliar sus redes.”³⁵*

³¹ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

³² Sandhya Karpe, líder del Centro de Capital Humano en The Conference Board of Asia - Economist impact – Google Workspace

³³ Economist impact – Google Workspace

³⁴ Economist impact – Google Workspace

³⁵ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

- d) *Generar eventos virtuales*: a nivel internacional, existe la práctica de generar y organizar eventos virtuales para sociabilizar, ya sea por medio de plataformas diseñadas para eso como *Among Us*, como también usando las plataformas tradicionales para reuniones online, pero con actividades interactivas para el equipo, como *La Ruleta*, actividades y juegos de conocer y/o saber quién conocer más cosas de sus miembros del equipo, como *Kahoot*, *Mentimeter*, etc., con el fin de poder estimular el conocerse entre los compañeros de equipo.

*“Organizar eventos virtuales atractivos para que los colaboradores remotos se sientan menos aislados. También se pueden organizar varias reuniones presenciales al año.”*³⁶

3.1.3. Agotamiento, Fatiga Digital y Síndrome del Impostor

1. Fatiga Generalizada

El cansancio, exceso de trabajo, agotamiento y fatiga digital genera en los trabajadores un sentido de inseguridad, ansiedad, preocupación, cansancio entre los colaboradores, generando que efectos como el síndrome del impostor este ellos:

- 1.1. El agotamiento y el síndrome del impostor son los principales problemas a los que se enfrentan los trabajadores (un 42 % que sufre ambos al mismo tiempo). La falta de claridad, el exceso de notificaciones y las reuniones extensas tienen consecuencias reales que no solo son molestas, sino que contribuyen directamente a estos riesgos laborales.*³⁷

2. Los jóvenes son más inseguros

El agotamiento y síndrome del impostor afecta más considerablemente en jóvenes con respecto a otros trabajadores más experimentados, dada la falta de experiencia en el trabajo y los bajos niveles de relacionamiento, comunicación que tienen con sus compañeros y líderes de equipo:

- 2.1. En particular, el agotamiento y el síndrome del impostor afectan de manera desproporcionada a los empleados más jóvenes, lo que conduce a una moral baja, falta de comunicación, falta de compromiso en el trabajo, más errores e incluso mucho desgaste. Casi uno de cada cuatro trabajadores experimenta agotamiento mental cuatro o más veces al año, mientras que el 40 % cree que es una parte inevitable del éxito.*³⁸

3. Diferencias culturales al momento de enfrentar el estrés y el agotamiento

Existen diferencias entre los trabajadores en cómo percibir el agotamiento. Algunos se ven afectados a nivel personal (estrés, agotamiento, sentido de incompetencia, entre otros.) lo cual genera descontento y desmotivación ante su desarrollo profesional y continuidad en el lugar de trabajo en

³⁶ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

³⁷ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

³⁸ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

el cual se encuentran; mientras que otros consideran que es parte del proceso de vivir el éxito en sus carreras profesionales el tener que pasar por este tipo de situaciones o estados anímicos.

3.1. Los trabajadores consideran que sufrir agotamiento de forma habitual es el costo del éxito. Casi un cuarto de los trabajadores padeció agotamiento mental al menos cuatro veces durante el último año. El 40 % de todos los trabajadores piensa que es una parte inevitable del éxito.³⁹

4. Líderes deben cuidar a las mujeres e igualdad en el trabajo

No abordar este tipo de problemáticas relacionadas al agotamiento impide avanzar en los temas de igualdad de género en las organizaciones, dado que, para las mujeres, quienes suelen desarrollar un trabajo adicional dentro de su entorno familiar (cuidadoras y amas de casa mayoritariamente), les resulta frustrante el tener el enfrentarse con una realidad de tener que “sacrificar” alguno de sus sueños personales: o trabajo o la familia:

4.1. Para los líderes y gerentes, identificar y abordar tales desalineaciones o desajustes es fundamental, al igual que brindar educación, técnicas y herramientas prácticas para prevenir y mitigar el agotamiento. Dado que el agotamiento es un problema tan importante para las mujeres en el trabajo, no abordarlo socavará las ambiciones de igualdad de género de las organizaciones.⁴⁰

5. Aumento de rotación de personal y abandono del equipo

El agotamiento es la primera razón por las cuales los trabajadores consideran dejar sus lugares de trabajo. Esto producto que las personas quedan sin tiempo o energías para poder seguir desarrollando otras actividades personales fuera del ámbito laboral, tales como estudios de especialidad, deporte, familia, hobbies, metas personales fuera del ámbito laboral, entre otros. Esto genera que muchos terminen abandonando el lugar de trabajo para buscar otro que si les permita poder desarrollar sus otras metas personas además del desarrollo y carrera laboral:

5.1. “Nuestra investigación reveló diferentes factores de motivación para aquellos que recientemente dejaron un empleador versus aquellos que actualmente lo están considerando. La falta de oportunidades para ascender fue la razón más citada (22 %) para aquellos que ya habían dejado un empleador desde el comienzo de la pandemia (con falta de equilibrio entre el trabajo, la vida personal y una vinculación salarial insuficiente para el segundo, ambos citados por el 18 %). Entre aquellos que aún no habían dejado a su empleador, pero lo estaban considerando activamente, el agotamiento (citado por casi el 40 %) fue la razón más citada.”⁴¹

³⁹ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

⁴⁰ Deloitte – Women @ Work 2022: A Global Outlook

⁴¹ Deloitte – Women @ Work 2022: A Global Outlook

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados al agotamiento según bibliografía son:

- a) *Tener procesos claros para los trabajadores*: trabajar por objetivos, con plazos y metodologías claras ayuda a los trabajadores a disminuir sus niveles de incertidumbre, cansancio, agotamiento. Junto con ello, el brindar capacitaciones que enseñen cómo gestionar sus tiempos y salud personal (como, por ejemplo: “¿Cómo desarrollar pausas activas los días que se trabaja desde casa?”), les brinda a los trabajadores recursos relacionados a cómo cuidar y tener una correcta salud mental.

“Si bien estos problemas pueden ser muy comunes, existen formas de evitarlo. Uno de cada cinco trabajadores afirma que tener acceso a recursos relacionados con la salud mental y tener una mayor claridad sobre los objetivos de la empresa ayudarían a mitigar los efectos del agotamiento y el síndrome del impostor. Uno de cada cuatro empleados dice que el coaching y las capacitaciones, junto con procesos más claros, también ayudarían. Los líderes pueden y deben impulsar estos cambios, que son esenciales para atraer a los mejores talentos, retener a los empleados y fomentar la seguridad psicológica en el trabajo. Por ello, es fundamental contar con un plan para combatir y reducir tanto el agotamiento como el síndrome del impostor. No solo mejorará el bienestar de los empleados, sino también el bienestar de la empresa en general.”⁴²

- b) *Líderes como ejemplo a seguir*: los líderes deben **ser un ejemplo en cómo sobrellevar el trabajo con la vida personal y cómo poner límites**, junto con compartir sus experiencias previas con sus trabajadores. Para eso es fundamental que las organizaciones se preocupen de conocer cómo sus líderes gestionan su trabajo y vida personal, y entregar capacitaciones para que ellos logren ser el ejemplo que la organización y trabajadores esperan que sea.

*“Esto no significa que los gerentes deban convertirse en terapeutas. Más bien, **deben predicar con el ejemplo al tomarse un tiempo libre, establecer límites claros** (como no responder emails a altas horas de la noche) **y ser honestos sobre sus propias experiencias con el agotamiento en el trabajo**. Esto les mostrará a los empleados que ellos también pueden establecer límites, tomarse un tiempo libre y expresar sus preocupaciones sobre el agotamiento antes de que sea demasiado tarde y renuncien.”⁴³*

3.1.4. Confianza y Transparencia

La confianza es fundamental para la implementación de Trabajo Híbrido en las organizaciones.

“La confianza es un elemento importante en la cultura organizacional. Las consecuencias de una cultura de desconfianza son significativas, incluida la disminución de la productividad, la moral y la motivación.”⁴⁴

⁴² ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

⁴³ ASANA – Índice de la anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

⁴⁴ Economist impacto – Google Workspace

1. Confianza mutua

La confianza entre líder de equipo y trabajadores es fundamental en los niveles de productividad dentro de una organización:

1.1 *“Los supervisores confían en sus subordinados para lograr los objetivos establecidos y les otorgan la autonomía para decidir sus horarios de trabajo. Mientras tanto, los empleados confían en sus supervisores y líderes con su bienestar y crecimiento profesional.”*⁴⁵

2. La falta de confianza genera sobre control

El sobre control trae consigo falta de flexibilidad y modalidad de trabajo, generando sobre los trabajadores estados de inseguridad, estrés e insatisfacción en el trabajo y sus carreras profesionales, incluyendo el incremento del deseo de rotación y retiro de la organización:

2.1 *“Los gerentes pueden sentirse muy incómodos o vulnerables cuando no ven a las personas que están administrando”, dice Anita Woolley, profesora asociada de teoría y comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios Tepper de la Universidad Carnegie Mellon. “Es una cuestión de querer tener evidencia tangible de lo que está sucediendo (...) construir una cultura de confianza desde la perspectiva del trabajo híbrido es fundamental.”*⁴⁶

2.2 *“Hay un largo camino por recorrer. El 73% de los encuestados dicen que se necesita al menos alguna mejora para **construir una cultura de confianza entre los gerentes y los empleados en su organización.**”*⁴⁷

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados a la confianza y transparencia según bibliografía son:

a) *Dar confianza a los trabajadores:* al confiar en los empleados y adoptar equilibrio entre tareas sincrónicas y asincrónicas ayuda a disminuir el nivel de agotamiento dentro de los trabajadores:

*“Los tres pilares principales del éxito: construir una cultura de confianza, transparencia, empatía e inclusión; recalibrar la mentalidad y las prácticas de gestión; e invertir en "hardware" en el lugar de trabajo.”*⁴⁸

*“Adoptar un equilibrio de colaboraciones sincrónicas y asincrónicas y crear una cultura en la que se fomenten los descansos ayudará a contrarrestar la fatiga en línea. Más de dos tercios de los encuestados piensan que actualmente hay demasiadas reuniones virtuales.”*⁴⁹

b) *Adoptar plataformas para control y gestión del trabajo de los equipos:* Disminuir las cantidades de reuniones en las cuales se debe entregar estatus constantemente e implementar

⁴⁵ *Economist impacto – Google Workspace*

⁴⁶ *Economist impacto – Google Workspace*

⁴⁷ *Economist impacto – Google Workspace*

⁴⁸ *Economist impacto – Google Workspace*

⁴⁹ *Economist impacto – Google Workspace*

aplicaciones de seguimiento de tareas, y de realizar estas reuniones de entrega de estatus o informar de decisiones estratégicas, deben priorizar el poder realizarlas de forma presencial en la oficina en vez de forma online:

“Se pueden realizar muchas tareas de forma asincrónica si se confía en los trabajadores y se les proporcionan las herramientas adecuadas”, dice la Sra. Woolley. “Muchas reuniones en las que las personas solo brindan actualizaciones de estado no necesariamente tiene que suceder. En cambio, usar una herramienta de seguimiento de tareas, incluso una lista de verificación digital puede resolver fácilmente este problema.”⁵⁰

3.1.5. Motivos para ir de forma presencial al trabajo.

1. Sin motivos definidos.

El no tener claro el por qué, cuándo y para qué se debe ir de forma presencial a la oficina, genera que las personas no distribuyan los trabajos a realizar durante la semana ni definir qué actividades realizar de forma online o de forma presencial, generando que los días que van a la oficina las personas terminan llenándose de reuniones online de la misma forma que si se encontraran en casa, y a su vez, no existen actividades que permitan que las personas puedan alinear el trabajo a realizar con el propósito de la organización ni del proyecto a realizar, lo cual genera que las personas vayan sin interés o desmotivación a la oficina de forma presencial.

1.1. En la medida en que el mundo se desplaza más hacia el trabajo híbrido, la mayor oportunidad para los líderes de negocios es replantear el papel de la oficina y aclarar por qué, cuándo y con qué frecuencia deben reunirse los equipos en persona. Más de un tercio (38%) de los empleados híbridos afirma que su mayor desafío es saber cuándo y por qué acudir a la oficina. Sin embargo, pocas empresas (sólo el 28%) han establecido acuerdos de equipo para definir claramente las nuevas normas.⁵¹

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados a los motivos para ir de forma presencial a la oficina según bibliografía son:

Nicholas Bloom, profesor de economía en la Universidad de Stanford, sugiere que las organizaciones deberían exigir días específicos de la semana para el trabajo presencial, una medida importante para evitar el sesgo del presentismo. En asociación con los empleados, dice, las organizaciones deberían idear una estructura para decidir cuándo quieren trabajar de forma remota o en persona.⁵²

1. *Definiciones claras para trabajar:* para poder colaborar con claridad los trabajos a implementar y como realizarlos, es importante especificar el por qué, cuándo y para qué ir a la oficina:

⁵⁰ *Economist impacto – Google Workspace*

⁵¹ *Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual*

⁵² *Economist impacto – Google Workspace*

1.1. *“En la medida en que el mundo se desplaza más hacia el trabajo híbrido, la mayor oportunidad para los líderes de negocios es replantear el papel de la oficina y aclarar por qué, cuándo y con qué frecuencia deben reunirse los equipos en persona.”*⁵³

3.1.6. Capacitación de Líderes.

1. Falta capacitación a los líderes

Los líderes, al no ser capacitados, generan desconfianza por parte de los trabajadores hacia sus gerencias y experimenten las consecuencias de las malas prácticas que los líderes realizan:

1.1. *La falta de capacitación gerencial puede contribuir a la desconfianza en un lugar de trabajo híbrido. Muchos supervisores no han sido capacitados para gestionar equipos híbridos, lo que hace que caigan en la trampa de supervisar en exceso a los empleados, lo que tiende a ser contraproducente.*⁵⁴

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados a la capacitación de líderes según bibliografía:

a) *Temas específicos de Capacitación:*

Algunos de los temas recomendados por la literatura para capacitar a los líderes son:

- a.1) Administrar a los equipos de trabajo híbrido.
- a.2) Cómo influenciar de forma integral en los trabajos y vidas de sus trabajadores.
- a.3) Cómo evitar caer en el sobre control y monitoreo constante del trabajo de miembros de equipo.

*“En línea con eso, el 77% de los encuestados dice que dentro de su organización se necesita al menos alguna mejora en la capacitación para gerentes que cubra cómo administrar equipos híbridos.”*⁵⁵

*“El rol de un gerente tendrá que cambiar de un administrador de tareas a un consejero; ahora deberá ser un administrador de personas, sentimientos y relaciones”, dice Brian Kropp, vicepresidente de grupo y jefe de investigación de recursos humanos de Gartner.*⁵⁶

*“Monitorear la productividad es absolutamente contraproducente. A cuántas reuniones uno asiste, cuántas horas trabaja, cuántos correos electrónicos envía... todo eso es irrelevante”, dice el Sr. Choudhury. Peor aún, el monitoreo también puede dañar la relación supervisor-subordinado, sugiere el Sr. Messenger. “El monitoreo electrónico es la máxima invasión de la confianza y, de hecho, contraproducente.”*⁵⁷

⁵³ Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual

⁵⁴ Economist impacto – Google Workspace

⁵⁵ Economist impacto – Google Workspace

⁵⁶ Economist impacto – Google Workspace

⁵⁷ Economist impacto – Google Workspace

- b) *Capacitarlos en cómo usar plataformas de gestión de Equipos:* capacitar a los líderes de equipo en cómo medir el trabajo de los colaboradores por objetivos, acorde a resultados o valor real creado, en vez de medir por producto u “horas quemadas” en un asiento de trabajo. Para ello, se debe definir si se puede trabajar con indicadores de productividad, avance de proyecto, Cartas Gantt, Ganancias/pérdidas acorde a la naturaleza del proyecto, pero a su vez sin caer en la mala práctica de crear indicadores para todas y cada una de las áreas y actividades del proyecto, lo cual muchas veces cae en un exceso de trabajo para los colaboradores, dado que si los indicadores no están automatizados, generará que el personal de trabajo pierda tiempo de trabajo sólo en generar indicadores de avance, lo cual terminará siendo contraproducente para la productividad, niveles de satisfacción y eleva el estrés de los trabajadores:

“El setenta y tres por ciento de los encuestados dicen que se necesita al menos alguna mejora en su organización para mejorar los enfoques de evaluación del desempeño. Múltiples expertos entrevistados para este estudio sugirieron que las organizaciones cambien a un sistema basado en valores desde un enfoque orientado a procesos. “Existe la necesidad de cambiar el enfoque de los ‘productos’, es decir, las horas dedicadas o los informes generados, a los ‘resultados’ o el valor real creado. Este último, por supuesto, es mucho más difícil de medir”, dice la Sra. Karpe.”⁵⁸

“Los gerentes deben estar capacitados no solo en la gestión de empleados que teletrabajan, sino también en la gestión de empleados que no están acostumbrados a teletrabajar.”⁵⁹

- c) *Aprender a delegar Confianza:* se requiere capacitar a los líderes en cómo delegar confianza y responsabilidades sobre ellos. Esto ayuda a que los trabajadores se sientan con la libertad de poder tomar riesgos y atreverse a trabajar para poder mostrar sus habilidades y mostrarse ante los líderes y alta gerencia, por lo cual es considerada una buena práctica que los líderes tomen este tipo de riesgos, los cuales en un inicio suelen ser más controlados, pero con el tiempo y acorde a los resultados de los trabajadores, esta supervisión va disminuyendo hasta sólo llegar a ser una revisión de estatus cada cierto tiempo.

“Aunque la política se establece en la cima, los líderes deben descentralizar la toma de decisiones y empoderar a los gerentes para que introduzcan cambios en nombre de las necesidades individuales de sus empleados.”⁶⁰

- d) *Capacitaciones para mejorar el carácter:* el líder debe tener un carácter personal y profesional necesario para impactar positivamente en la vida de los trabajadores. Esto va fuertemente ligado a los aspectos de carácter tales como: tolerancia, respeto, humildad, firmeza y suavidad a la vez, motivación, disciplina, flexibilidad y empatía.

*“Los empleados empoderados que han probado los beneficios del trabajo híbrido parecen decididos a retenerlos. Los empleadores ahora enfrentan un momento de riesgo/recompensa para reinventar un modelo de trabajo híbrido más flexible e inclusivo que encaje con los esfuerzos de diversidad, equidad e inclusión de una organización. Esto no será un trabajo fácil. Pero para los líderes que **muestran la sensibilidad, la creatividad y la humildad necesarias para dar forma a un nuevo modelo de trabajo híbrido**, podría haber ganancias dramáticas en el rendimiento, la*

⁵⁸ *Economist impacto – Google Workspace*

⁵⁹ *Economist impacto – Google Workspace*

⁶⁰ *Microsoft – Work Trend Index 2022: Informe anual*

cohesión organizacional y una mejora en el bienestar, el compromiso y la retención de los empleados.”⁶¹

3.1.7. Comunicación

Es fundamental que los líderes mantengan canales de comunicación constantemente abiertas con sus trabajadores, por lo cual las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo en el trabajo híbrido y relacionados a la comunicación según bibliografía son:

- a) *Hablar de forma activa y directa con los trabajadores:* invitar a hablar de forma tanto activa como pasiva (expresando de forma no verbal sus estados de ánimo, preocupación o descontentos). Esto se puede dar por medio de correos electrónicos, WhatsApp personal, llamadas telefónicas o video llamadas, e incluso reuniones tanto formales como no formales (en el ascensor o en el almuerzo).

“Líneas de comunicación abiertas puede animar a los trabajadores a hablar. Esto puede ayudar a los líderes a comprender mejor a sus equipos y adaptar las políticas a sus necesidades.”⁶²

“Es importante que los líderes compartan información importante por correo electrónico u otros canales de comunicación digital para que los trabajadores virtuales nunca se queden fuera. Esto incluye no solo información aplicable a equipos individuales, sino también materiales corporativos más amplios. Los gerentes deben transmitir mensajes claros y coherentes sobre las noticias de la empresa, las preguntas frecuentes, los cambios de política y los recursos de capacitación.”⁶³

- b) *Reuniones definidas acorde la necesidad del proyecto:* tener reuniones semanales (o más frecuentes) con cada uno de los miembros del equipo (los llamados uno a uno o “one to one”), permiten mantener los canales de comunicación abiertos.

“Alrededor del 36 % de los encuestados creen que las reuniones semanales (o más frecuentes) dentro de los equipos son una de las prácticas más efectivas para preservar las conexiones y relaciones en el lugar de trabajo bajo modelos híbridos.”⁶⁴

- c) *Invitar a asistir o participar de otras reuniones:* hacer que el equipo esté presente en las reuniones informativas de la empresa, donde se entregue información de los logros de la organización y metas para los meses o año que viene (en un mediano a largo plazo). Y no dejar que estas reuniones sean exclusivas para la alta gerencia.

“La reincorporación regular también puede aumentar el sentido de pertenencia de los empleados y mejorar la retención y la productividad de los empleados. Un tercio de los encuestados cree que las actualizaciones regulares sobre los proyectos y logros generales de la organización son una de las prácticas más efectivas para preservar las conexiones y relaciones en el lugar de trabajo bajo modelos híbridos.”⁶⁵

- d) *Hacer reconocimientos abiertos:* hacer reconocimientos y entregar halagos de forma constante a los trabajadores dan un valor agregado al trabajo. Hay que felicitar por una actividad bien realizada o incorporada, por solucionar un problema, por proactividad,

⁶¹ *Economist impact – Google Workspace*

⁶² *Economist impact – Google Workspace*

⁶³ *Economist impact – Google Workspace*

⁶⁴ *Economist impact – Google Workspace*

⁶⁵ *Economist impact – Google Workspace*

entre otras actividades que entregan valor al trabajo realizado por los trabajadores aporta significativamente en el bienestar y niveles de satisfacción de los trabajadores:

“Celebrar pequeños momentos, incluidos hitos de crecimiento, adaptabilidad y resiliencia, puede ayudar a compensar las oportunidades perdidas para que los gerentes/empleados brinden comentarios espontáneos en un entorno de trabajo tradicional, por ejemplo, halagándose después de las reuniones, en el pasillo o mientras toman una copa.”⁶⁶

- e) *Los conflictos deben hablarse y abordarse de forma temprana:* es fundamental que los líderes capaciten, hablen con sus miembros de equipo e incluso fuercen a sus trabajadores a hablar de sus problemas y conflictos con otros compañeros de trabajo o incluso con ellos mismos. Esto con el fin de poder enseñar y capacitar a los empleados a cómo tener un manejo efectivo de los conflictos.

“Los constructores de equipos efectivos fomentan la confianza, la colaboración y los conflictos saludables. Los encuestados recomendaron tres formas de ayudar a lograr estos objetivos: alentar a los empleados a que se conozcan entre sí y cómo hacen el trabajo, crear sistemas de compañeros y capacitar a los empleados a través de un manejo efectivo de conflictos. Para construir seguridad psicológica y conexiones profundas en los equipos, los líderes deben incorporar actividades y normas de trabajo en equipo en las formas de trabajo de la organización.”⁶⁷

3.1.8. Exclusión en el Entorno de Trabajo Híbrido.

1. Exclusión en Trabajo Híbrido afecta más a las mujeres

La falta de visibilidad y participación de parte de los trabajadores a afectado considerablemente a las mujeres en los últimos años, por lo cual se necesita que los líderes sean claros en el trabajo a realizar por parte de los trabajadores.

*“Si bien muchos empleadores se han pasado al trabajo híbrido durante el último año (el 44 % de nuestros encuestados dijeron que trabajan de manera híbrida), nuestra encuesta muestra que las preocupaciones sobre la exclusión no son infundadas. Más de la mitad (54 %) de las mujeres que trabajan en entornos híbridos ya han experimentado una falta de flexibilidad en sus patrones de trabajo o les preocupa que esto suceda en el futuro. Casi el 60 % de las mujeres que trabajan en entornos híbridos sienten que han sido excluidas de reuniones e interacciones, y casi la mitad dice que no tiene suficiente exposición a los líderes, un facilitador fundamental del patrocinio y el progreso profesional. Esta exclusión está pasando factura. Las mujeres que informaron haber experimentado exclusión en un entorno híbrido reportan una salud mental mucho peor y niveles de estrés más altos. También es más probable que se hayan tomado un tiempo libre para hacer frente a los desafíos de salud mental. **El trabajo híbrido tampoco ofrece la previsibilidad que buscan muchas mujeres, incluidas aquellas con responsabilidades de cuidado. El sesenta y cuatro por ciento de los trabajadores híbridos indica que su empleador no ha establecido expectativas claras sobre dónde y cómo se espera que trabajen.**”⁶⁸*

⁶⁶ *Economist impacto – Google Workspace*

⁶⁷ *McKinsey & Quarterly – Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*

⁶⁸ *Deloitte – Women @ Work 2022: A Global Outlook*

Las prácticas y consejos más recomendados a nivel internacional relacionados al liderazgo y la igualdad e inclusión en el trabajo híbrido según bibliografía son:

- a) *Ser líderes que potencian la igualdad*: ser líderes que potencien la igualdad de género garantiza que un alto nivel de trabajadoras y trabajadores mejoren sus niveles de productividad y bienestar en el trabajo y personal. Esto se hace aplicando actividades desde el lenguaje utilizado al momento de hablar con las personas, consultar por aquellas cosas que son de vital importancia y preocupación para ellos (familia, salud, mascotas), dando facilidades de horario de ser necesario sin comprometer sus avances en el desarrollo laboral, contratar, entregar desafíos y responsabilidades sin importar su género, sino que sólo considerando sus curriculum.

*“Los líderes de igualdad de género han construido culturas que promueven el bienestar mental. De las mujeres que trabajan para ellos, el 87 % dice que recibe apoyo adecuado en salud mental de su empleador, y el mismo porcentaje se siente cómodo hablando de su salud mental en el lugar de trabajo. Y el apoyo está dando sus frutos: solo el 3 % se siente agotado, en comparación con el 81 % de las mujeres que trabajan para organizaciones rezagadas. Esto se traslada al entorno híbrido, donde las mujeres que trabajan para los líderes de igualdad de género reportan experiencias mucho más positivas con el trabajo híbrido. Solo el 14 % se ha sentido excluida de las reuniones y solo 7 % dice que no tiene suficiente exposición a los líderes.”*⁶⁹

- b) Ser inclusivos:

Se partirá definiendo el concepto de inclusión:

*“La inclusión significa abrazar a todos los empleados, sus antecedentes, experiencias y desafíos únicos, y permitirles hacer contribuciones significativas.”*⁷⁰

*“La inclusión significa tener en cuenta sus necesidades al formular políticas de trabajo, garantizar su participación justa en los procesos de toma de decisiones y brindar acceso a los beneficios del trabajo híbrido.”*⁷¹

Se ha observado que poder incluir este tipo de prácticas ayuda a mejorar los niveles de compromiso y productividad por parte de los trabajadores: *“Los empleadores equitativos superan a sus competidores respetando las necesidades, perspectivas y potencial únicos de todos los miembros de su equipo. Como resultado, los lugares de trabajo diversos e inclusivos obtienen una confianza más profunda y un mayor compromiso por parte de sus empleados.”*⁷²

1. Los líderes deben reconocer que existe diferencias en cómo afrontar el trabajo híbrido acorde a las distintas generaciones.
2. Garantizar que los trabajadores son escuchados en todos sus aspectos de interés y/o preocupaciones o reclamos.
3. Ser inclusivos en la toma de decisiones.

“Todo esto sugiere que los altos ejecutivos deben asumir responsabilidades específicas en la transición del trabajo híbrido, que incluyen: reconocer que más empleados jóvenes pueden tener experiencias de trabajo híbrido muy diferentes a las suyas; garantizar que se escuchen las voces

⁶⁹ Deloitte – Women @ Work 2022: A Global Outlook

⁷⁰ Economist impacto – Google Workspace

⁷¹ Economist impacto – Google Workspace

⁷² Economist impacto – Google Workspace

*de todos los empleados; y esforzándose por ser inclusivos en su toma de decisiones e implementación de políticas. **El cambio a híbrido solo puede sostenerse si se centra en el ser humano.***⁷³

- c) *Implementar el Trabajo híbrido a todos los trabajadores de una organización y no sólo a los que entregan servicios o trabajan exclusivamente con computador: se debe extender este tipo de modalidades de trabajo no solo a los trabajadores estratégicos u operativos, sino que a todos los trabajadores en cada aspecto de la institución, por lo cual, actualmente es un desafío para las organizaciones poder implementar esto tanto para las personas que realizan trabajos de servicio, como técnicos y operativos:*

*“Entre otras cosas, requiere que los gerentes revisen los beneficios, los recursos de trabajo desde el hogar y otras ofertas para garantizar que continúen acomodando a los empleados con diversas necesidades mientras navegan por los horarios de la oficina y el trabajo desde el hogar.”*⁷⁴

*“En un lugar de trabajo híbrido, la inclusión debe extenderse a los empleados de primera línea, los trabajadores remotos, los cuidadores, las mujeres, los empleados enfermos, los empleados en cuarentena y los empleados con discapacidades.”*⁷⁵

En esta sección se observa que el Trabajo Híbrido es una modalidad de trabajo y tendencia que llegó para quedarse dentro de las instituciones. Junto con ello, se aprecia que en los aspectos mencionados e identificados de la literatura, el Trabajo Híbrido ha traído tanto ventajas como desventajas sobre cada uno de esos aspectos, los cuales deben ser contrastados acorde a las distintas realidades existentes en cada país y cultura. Y en este caso, se concluye que el Trabajo Híbrido genera enormes ventajas y gratitud por parte de los trabajadores al momento de poder implementar esta modalidad de trabajo en sus equipos, pero si no existe un liderazgo activo preocupado de conocer todos y cada uno de estos aspectos en profundidad para cada uno de los miembros de su equipo, experimentará la breva y desventajas anterior mencionadas en este capítulo.

Finalmente, se puede identificar por medio de la literatura que el/los posibles modelos de liderazgos necesarios a implementar (o una combinación de estos) en una modalidad de trabajo híbrido son:

- 1) Liderazgo Transformacionales (por su orientación hacia el cambio organizacional).
- 2) Liderazgo Democrático (por su estilo que permite crear mayor compromiso de los trabajadores hacia la organización).
- 3) Liderazgo Consciente (donde el líder es consciente de su poder y capacidad para guiar a los equipos y asume plenamente su rol para generar confianza e inspirar a los demás).
- 4) Liderazgo Adaptativo (por la efectividad de un líder «orientado a la tarea» u «orientado a las relaciones» depende de la situación).
- 5) Liderazgo Servicial (donde se posee una clara política en la cual quien quiera dirigir lo debe hacer sirviendo a los demás)
- 6) Liderazgo Nivel 5 (Liderazgo que posee la dualidad: modesto y voluntarioso, tímido e intrépido).

⁷³ *Economist impacto – Google Workspace*

⁷⁴ *Economist impacto – Google Workspace*

⁷⁵ *Economist impacto – Google Workspace*

3.2 Principales Hallazgos de Entrevistas.

El líder tiene aspectos que mantener, potenciar o cambiar para poder ir adaptándose a los requerimientos que enfrenta, y en este particular, cada líder debe conocerse para identificar qué aspectos debe continuar, mejorar o eliminar en su liderazgo para poder ejecutar Trabajo Híbrido en sus equipos de trabajo.

Para el estudio, se realizaron 19 entrevistas a trabajadores de distintos rubros como la minería, telecomunicaciones y TI, consultoría, banca, aerolíneas, construcción, fundaciones, ministerios, alta dirección, energía y startups que desempeñan sus labores dentro del territorio nacional; y junto a los hallazgos identificados en la literatura, se procedió a entrevistas a personas de distintas generaciones, cargos (líder o subordinado) y sexo, con el objetivo de poder contrastar sus respuestas con la literatura existente e identificar si existe alguna diferencia o similitud entre la realidad nacional y la internacional relacionada a como se ha implementado y qué es lo más recomendado para realizar en trabajo híbrido y con ello mejorar los niveles de satisfacción, disminuir el estrés y mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores en sus respectivas empresas.

A continuación, se presentan los principales hallazgos, recomendaciones y prácticas identificadas en las entrevistas realizadas, junto con las observaciones de aspectos a mejorar al momento de implementar el trabajo híbrido en Chile.

El anexo A3 tiene los resultados de las entrevistas y la pauta utilizada para realizarla se encuentra en el anexo A1.

Los resultados de las entrevistas se presentan en el mismo orden en que se presentaron los hallazgos de la literatura, es decir, flexibilidad, sociabilidad, agotamiento y fatiga digital, confianza y transparencia, motivos para ir de forma presencial a la oficina, capacitaciones de líderes, comunicación y exclusión e inclusión en el Trabajo Híbrido.

3.2.1 Flexibilidad

Parte de las prácticas que en el Trabajo Híbrido que se han estado realizando es la opción de dar a elegir a los trabajadores los momentos y lugares en donde las personas pueden realizar sus trabajos, con la posibilidad de poder adaptar sus horarios de trabajo con la finalidad de que tengan la opción de poder cumplir con otro tipo de compromisos que requieran asistencia oportuna o que sean inamovibles durante los horarios laborales (como asistencia a horas médicas, tramites bancarios, entre otros), con la condición de que se logre cumplir a tiempo los compromisos y tareas correspondientes a cada trabajo.

A continuación, algunos de los tópicos relacionados a este tema mencionado por los líderes y trabajadores durante las entrevistas:

- i) Dar facilidades y flexibilidad, acorde al nivel de responsabilidad y confianza que va ganando por su nivel de cumplimiento en sus tareas.
- ii) Confianza en los trabajadores para otorgar flexibilidad. Esta confianza ¿Se otorga o se gana?

- iii) Trabajar desde distintos lugares del país o el mundo por algún período de tiempo.
- iv) Tener flexibilidad sin perder la interacción entre el personal de trabajo.

Otro de los beneficios que se ha apreciado por la implementación de Trabajo Híbrido está el aumento en el bienestar y calidad de vida de las personas gracias al ahorro de tiempo de traslado dentro de la ciudad y que se puede aprovechar en actividades de beneficio personal, como lo es el compartir con la familia, dormir más tiempo y no tener que levantarse más temprano para ir de forma presencial a trabajar, entre otros beneficios. Otro de los beneficios mencionados es el poder estar más presente en casa y junto a la familia ante cualquier eventualidad que se presente o para poder cumplir con labores de cuidado de niños, personas mayores y personas con cuidados especiales.

Finalmente, se observó que a medida que se tenga un modelo de liderazgo más apropiado para el trabajo a realizar y al perfil de los trabajadores, los niveles de bienestar, confianza y engagement aumentarán dentro de una organización.

3.2.2 Sociabilidad

Este aspecto fue el menos mencionado por los entrevistados, lo cual aprecia una falta de necesidad, preocupación o interés por parte de los líderes y subordinados en este aspecto, lo cual podría estar influenciada por la cultura nacional de relacionamiento entre personas, pero no se tomará este aspecto más en detalle dado que se escapa de los alcances de esta memoria.

Se adjuntan algunas de las observaciones y prácticas realizadas para incentivar este tipo de aspectos en el trabajo:

- a) *Actividades de esparcimiento*: Más allá de la existencia de un cóctel, almuerzo, asado, karaoke en la casa del jefe de equipo, o cualquier otro tipo de actividad recreativa, lo importante es poder generar espacios fuera de horario laboral donde las personas de un equipo se conozcan y conecten en un espacio relajado y ameno.
- b) *Engagement de un equipo de trabajo*: Elegir métodos de medición del engagement de la gente del equipo. Dado que esto permite poder conocer el nivel de compromiso de las personas y con ello, ver qué medidas y acciones se deben tomar para poder ayudar a mejorar este aspecto en el equipo.

3.2.3 Agotamiento y Fatiga Digital

A continuación, se procede a identificar los principales hallazgos de las entrevistas relacionados:

- 1) Los líderes se encuentran en una situación menos ventajosa que los colaboradores, dado que deben responder a los directores o gerentes, y a su vez a los colaboradores, por lo cual, se suele observar que tienden a tener sobre trabajo o trabajo fuera del horario laboral de contrato para poder cumplir con sus responsabilidades.

- 2) Se debe empoderar a los líderes, y con ello, se debe dar confianza y flexibilidad a los trabajadores para gestionar sus horarios y ritmos de trabajo.
 - 3) El nivel de agotamiento sobre los trabajadores una relación directamente con las acciones que realiza una empresa para ayudar a sus colaboradores a manejar este tipo de situaciones.
 - 4) Al respetar los espacios y horarios personales de los colaboradores ayudaba a la convivencia del equipo. Junto con respetar los horarios de descanso o vacaciones de los compañeros de trabajo, independiente si este tiene una modalidad de trabajo presencial híbrida u online.
 - 5) Para las empresas que entregan servicios durante un período definido de tiempo con otras empresas y donde existe un contrato y pagos acorde a las horas ejecutadas o “quemadas” y no por hitos, objetivos, entregables, metas a alcanzar u otro método de medición, se generación situaciones de alta tensión, estrés y hasta vacíos legales que impiden poder tener flexibilidades en cómo poder abordar el trabajo a realizar.
 - 6) Implementar pausas activas tantos en la oficina como en la casa durante las jornadas de trabajo de las personas bajo el formato de trabajo híbrido.
 - 7) De ser necesario, se debe facilitar un segundo teléfono a los trabajadores, para que así estos puedan realizar tu trabajo de forma más directa sin tener que estar trabajado desde su propio equipo telefónico personal, con la finalidad de poder mantener tu vida personas y laboral separadas si así se desea.
- a) *Diferencias Generacionales y Rubros:* Se logra apreciar que acorde al rubro de la organización, existe una diferencia en como las diferentes generaciones afrontan el Trabajo Híbrido. Particularmente, se aprecia que en todas las áreas han tenido algún nivel de desafío y esfuerzo adicional cuando les toca trabajar con personas de distinta generaciones, respecto en las áreas de TI y desarrollo de Software. Por lo cual se aconseja capacitar a las personas para saber cómo trabajar en las diferentes generaciones con las cuales les corresponde trabajar.

Las **prácticas recomendadas** para los líderes al momento de desempeñar el Trabajo Híbrido son:

- 1) *Sin aplicaciones de trabajo en el celular:* así se evita que los trabajadores sigan conectados y respondiendo correos o mensajes fuera del horario de trabajo.
- 2) *No utilizar plataformas de monitoreo en línea de los trabajadores:* este tipo de plataformas, donde el líder tiene la posibilidad de ver si las personas se encuentran conectadas o no a sus respectivos puestos de trabajo y en sus horarios de trabajo establecidos. Se aconseja dejar de utilizar este tipo de herramientas, para evitar “esclavizar” a los colaboradores a estar todo el tiempo conectados y sentados en sus puestos de trabajo con el temor a ser sorprendidos no trabajando cuando el líder desea hablar con ellos.
- 3) *Entrega de equipamiento necesario para trabajar:* realizar esto para que los colaboradores puedan realizar su trabajo adecuadamente, sin incurrir en gastos personales, disminuye los niveles de estrés y angustia en el trabajo.

- 4) *Diferenciar lo urgente de lo importante*: identificar las tareas importantes versus las urgentes al momento de decidir si dedicar más tiempo o horas extras al trabajo, lo cual ayudará al momento de tomar dicha decisión y en los niveles de bienestar de una persona.
- 5) *Trabajar por objetivos, no por horas a ejecutar*: diseñar proyectos en donde los contratos no se estipule una cantidad de horas vendidas o ejecutadas dentro de un proyecto al momento de realizar un entregables para luego poder gestionar los respectivos pagos. Se aconseja diseñar contratos con proyectos donde se puedan realizar entregables que permitan poder estimar tareas, entregables y responsabilidades cumplidas.
- 6) *Incentivar a los trabajadores a no trabajar fuera del horario de trabajo, sin perder la flexibilidad que los trabajadores necesitan*: para las empresas que trabajar con un horario de trabajo, ya sea establecido por contrato o como por sugerencia del empleador trabajar, tanto a colaboradores como a líderes de equipo, dentro de los horarios establecidos de trabajo y no salirse de estos a menos que sea estrictamente necesario. Aplicar una política de “manos arriba” apenas finalice el horario laboral ayudará a los trabajadores a poder proteger sus tiempos de descanso y desconexión con el trabajo. Y en caso de tener que trabajar extra o de necesitar ponerse al día en un trabajo que no se pudo realizar por haber ejecutado una diligencia personal o tener una situación particular que atender antes de seguir trabajando, se recomienda recuperar las horas de trabajo no realizadas en otro momento del día, y sólo en caso de ser necesario (si el trabajador se encuentra al día con su trabajo, no requiere tener que recuperar dichas horas de trabajo). Se les recomienda a los líderes de equipo que entreguen las flexibilidades necesarias para que sus trabajadores puedan realizar las actividades que necesitan hacer con tal de poder mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal y siempre manteniendo los niveles de cumplimiento de los compromisos, metas y tareas establecidas.
- 7) *El líder debe respetar los horarios de descanso de sus trabajadores*: para eso, no debe llamar a los colaboradores fuera del horario de trabajo, y de necesitar su asistencia en dicho momento, se recomienda realizar las siguientes actividades, acorde al nivel de urgencia del asunto a tratar fuera del horario de trabajo:
 - a) Si es un asunto importante pero no urgente, se le recomienda redactar un correo al trabajador y programarlos para que este sea enviado y recibido por el receptor a primera hora del día hábil siguiente (Actualmente todas las aplicaciones de envíos de correos electrónicos tienen la opción de configuración de envío de los correos electrónicos). De no saber cómo configurar el correo, se aconseja que, al momento de enviarlo, este correo tenga al inicio del nombre del “Asunto” del correo un mensaje como el siguiente “[NO URGENTE]...” o “[NO RESPONDER AHORA]...” o “[RESPONDER MAÑANA]...” Para que así las personas que reciben el correo puedan estar tranquilo/as con que, independiente de la hora en que reciban dicho correo electrónico, puedes responderlo al día siguiente sin miedo a represalias o resentimiento del líder de equipo por no responder oportunamente el correo.
 - b) Si es un asunto importante y medianamente urgente, se aconseja escribir por Chat de la plataforma de comunicación que utiliza la empresa (Teams, Meet, Slack, Discord) para consultarle si lo puede llamar a dicha persona.
 - c) Si es un asunto importante y urgente, se aconseja escribir por WhatsApp a la persona para consultarle si lo puede llamar. Por lo general, las personas al ver un mensaje en WhatsApp (una plataforma más privada e informal de comunicación), logran entender

que, si el líder les está escribiendo, es porque hay algo urgente que desea hablar con ellos. Si después de un tiempo determinado no hay respuesta del mensaje enviado, se podría llamar a la persona de forma directa al celular (último paso, el cual siempre hay que evitar y consultar previamente).

- d) Si es un asunto importante y extremadamente urgente, llamar directamente a la persona por celular.

- 8) *Realizar encuestas (en conjunto con RRHH de ser necesario) para conocer más a su equipo:* realizar encuestas para conocer el interés y preferencias de los trabajadores con respecto a los temas y capacitaciones a realizarse.

- 8) *Ejecutar pausas activas tanto en la oficina como en casa:* se debe identificar cuáles son las mejores formas de poder hacer “pausas activas” en cada uno en los respectivos lugares de trabajo en donde le toque estar la persona (casa u oficina), y recordarse de forma frecuente la ejecución de esto todos los días, hasta volverlos un hábito en los trabajadores.

- 9) *Mejorar la cultura:* en los rubros con mayor diferencia generacional y dificultad para implementar en Trabajo Híbrido.

3.2.4 Confianza y Transparencia

Dentro del contexto de Trabajo Remoto que comenzó a implementarse en pandemia, se observó un fuerte crecimiento en la aplicación de prácticas llamadas “Micromanagement”, sobre control o supervisión estricta de las tareas asignadas a los empleados por parte del supervisor jerárquico. Este tipo de prácticas no suelen ser fomentadas por las empresas, sino más bien están relacionadas a los rasgos de personalidad y carácter del líder.

Pese a que esta no es una práctica recomendada, en algunos aspectos o áreas de trabajo es necesaria, sobre todo en aspectos de seguridad de la información.

Estas prácticas, afectan el desempeño de los trabajadores tanto para los que lo hacen de forma presencial, híbrida o virtual. Particularmente, las personas que trabajo híbrido se ven perjudicadas en los siguientes aspectos:

- a) Líderes prefieren tener a sus trabajadores más vigilados en las oficinas, por lo cual éstos últimos tienen menos beneficiados de poder optar a trabajar algunos días de la semana desde sus casas.
- b) Las personas cuentan con una presión adicional al tener que estar constantemente entregando estatus del trabajo que realizan desde sus casas a los líderes, dado que estos solicitan constantemente reportes de avance de sus trabajos realizados. En este punto, se desarrollaron entrevistas a dos trabajadores, una realizada a una líder de equipo y a uno de sus subordinados, sin que cada uno de ellos supiera que iba a ser entrevistada la otra persona, para así poder garantizar la sinceridad y completa entrega de información en la entrevista y se contrastaron sus respuestas relacionadas a los micromanagement.

En las entrevistas se aprecia la diferencia de percepción que pueden tener dos personas que trabajan juntas en la forma de abordar las reuniones y sistemas de gestión de productividad. Se debe aprender a implementar no solo prácticas de seguimiento y control, sino también de prácticas de

confianza y flexibilidad, las cuales potencian el trabajo y niveles de satisfacción y desempeño de trabajadores.

Las **prácticas recomendadas** para desarrollar la confianza, transparencia y empatía entre el líder y sus trabajadores en un contexto de Trabajo Híbrido son las siguientes:

- a) *No practicar el Micromanagement*: este tipo de actividad generan acciones de sobre control sobre los equipos de trabajo. En caso de que el líder logre identificar que realiza este tipo de prácticas, se le recomienda implementar en su/s equipo/s de trabajo el uso de plataformas de monitores de trabajo, tales como Trello, Dashboard, Cartas Gantt, todo acorde a las necesidades y requerimientos de cada proyecto, donde las personas pueden ir informando de forma diaria y de preferencia de forma automática sus avances y así el líder podrá visualizar sus tareas y solo llamar o requerir alguna reunión en caso de dudas o preocupación con el estado de avance de alguna parte del proyecto o tarea/objetivo a realizar o plazo a cumplir.
- b) Al no tener procesos de control como micromanagement, las personas tienen la confianza y tranquilidad para poder gestionar y trabajar desde sus casas y oficinas sin miedo a que los estén controlando todo el tiempo.
- c) *Apoyo a sueños personales o profesionales*: dedicar tiempo para hablar y conocer las aspiraciones personales de los trabajadores y apoyarlos para que ellos puedan ejecutarlos ayuda marcando una diferencia con respecto a las expectativas de los trabajadores a permanecer dentro de una organización o no.

Acciones como: Dar facilidades horarias para trabajar y estudiar, apoyar con cursos, capacitaciones o manuales que permitan al trabajador tener mayor conocimiento para desarrollar su trabajo y/o entregar apoyo financiero, ya sea parcial o total para poder adquirir este tipo de cursos/capacitaciones.

Es importante mencionar que este tipo de prácticas no es exclusivo para el Trabajo Híbrido.

- d) *Comunicar de forma constantemente y transparentar*: hacer audible las recomendaciones de apoyo o ayuda para todos por igual en las reuniones virtuales o presenciales de equipo. Dado que el Trabajo Híbrido genera una menor cantidad de momentos para compartir con y entre los colaboradores, se aconseja tener mayor cuidado para transmitir la información de beneficios ayuda o recomendaciones que ayuden o aporten a los miembros de un equipo de trabajo.
- e) *No solo priorizar la capacidad, sino la voluntad y cualidades humanas en el proceso de selección de personal para el equipo*: tener cuidado de priorizar el aporte humano por sobre el aporte técnico, ayuda a tener equipos de trabajo con una alta empatía y capital humano.
- f) *Si no conoces a las personas, es difícil empatizar*: invertir tiempo en conocer a las personas, para así poder llegar a empatizar con estas.

Se debe tener una mezcla de conocer al equipo, entenderse personalmente con ellos. Se puede gestionar a un equipo si eres capaz de responder esto de cada uno de ellos:

d.1) Cuál es su hobby.

d.2) Cuántos hijos tiene. Y de no tener hijos, conocer si vive con mascotas, amigos o padres y también conocer sus nombres.

d.3) El nombre sus hijos y la edad de los hijos

Si no se es capaz de responder a estas preguntas, es difícil que se llegue a empatizar con estas personas, por lo cual se debe cuestionar el nivel de conocimiento que se tiene de su propio equipo de trabajo y comenzar a invertir tiempo para remediar dicha situación.

g) *Servicial, cualidad fundamental para liderar en Trabajo Híbrido*: el servicio, el indagar, buscar como ayudar/mejorar el trabajo de las personas, el escuchar y tratar de entender al otro es cuando recién ahí se puede comenzar a empezar a empatizar con los colaboradores.

h) *Ser humilde*: otra cualidad importante para el Trabajo Híbrido, probar distintas acciones u opciones de trabajo, y si no resulta, dando espacios de confianza; y si no resulta, entregar el apoyo y respaldo que sea necesario a las personas ante dicha situación.

3.2.5 Motivos para Ir de Forma Presencial

En este aspecto, se identificó que los líderes establecen los momentos o períodos de tiempo para asistir de forma presencial al trabajo acorde a las necesidades que tenga el trabajo o cada equipo, y en mayor medida lo establecen acorde a la realidad que viva cada equipo, sus niveles de productividad y sus niveles de desconexión con el propósito de la organización y alejamiento entre los miembros de equipos de trabajo.

Es por esa razón que en esta sección se dedicará a identificar de las entrevistas las medidas implementadas para desarrollar la conexión de los empleados dentro de la organización, junto con saber cómo asegurar el alineamiento del propósito de la organización bajo el contexto del trabajo híbrido y sus principales hallazgos.

A continuación, se señala una lista de los principales hallazgos:

a) Existe una diferencia entre trabajadores ya existentes en una empresa previo a la pandemia versus los trabajadores nuevos contratados post inicio de pandemia; esta diferencia radica en cómo se identifican y conectan con el propósito de la organización, donde estos últimos han sido el principal desafío para los líderes en lograr conectar con el equipo, transmitir el espíritu y cultura organizacional y como los mismos equipos se van transformando en sus dinámicas la organización.

b) Los equipos se involucran más cuando se les dan responsabilidades y oportunidades para mostrar sus habilidades y/o aptitudes en vez de una lista de tareas a realizar.

c) Son fundamentales las actividades presenciales para poder realizar trabajos más colaborativos que involucran creatividad y/o análisis. Por lo que la falta de presencialidad o conexión constante con los miembros del equipo genera que se pierda gradualmente la visión compartida dentro de la organización y conexión tanto con los equipos de trabajo como con los otros equipos existentes en la organización. Ahora, esto sólo se puede apreciar en

algunos rubros de trabajo, dado que, en otros por el perfil de las personas que tienden a trabajar en ellos, pueden tener otro tipo de tendencias o preferencias para trabajar.

Se logró apreciar durante las entrevistas cómo en el rubro de la minería y en personas de generaciones mayores es fuertemente apreciada la interacción con la cámara prendida, mientras que en rubros como TI y desarrollo de Software las personas tienden a ser más introvertidos y prefieren trabajar con cámaras apagadas, pero no por eso dejar de trabajar de forma eficiente, y los líderes no tienen problemas con trabajar junto a sus colaboradores de esa manera. Es por eso se recomienda adaptar las modalidades de trabajo acorde también al perfil de los trabajadores.

- d) Dentro de una organización, el no verse genera que las personas pierdan lazos, sobre todo con las personas que no tienen la misma modalidad de trabajo.
- e) Existe una dificultad adicional en las empresas que entregan servicios a otras empresas como las Consultoras, las cuales tienen un alto nivel de circulación de personas, producto que, entre los desafíos que enfrentan estas organizaciones, las personas al no tener un equipo claro y fijo con el cual trabajan de forma constante y de forma fija, no logran obtener un completo sentido de pertenencia, por lo cual, suelen irse prontamente de estos trabajos.
- f) Transparentar el trabajo realizado por la empresa, equipo y áreas de trabajo involucradas en la ejecución de los pilares fundamentales de la empresa. Estas acciones y reuniones donde asistan cada miembro del equipo y la empresa ayudan a desarrollar el sentido de pertenencia dentro de la organización, y cuando participan sus líderes de forma activa, genera que sean percibidos como personas cercanas a sus colaboradores. El no conocer los trabajos, desafíos y tareas que realizan los compañeros o equipos de trabajo, genera sensación de división dentro de este.

Las **prácticas recomendadas** para los líderes al momento de desempeño del trabajo híbrido son:

- 1) *Reuniones presenciales y coaching*: las reuniones de coaching entre líder y trabajador, las reuniones “one to one” y feedback semanal donde no sólo se hable de trabajo, sino donde también exista la intención de conocer el estado del trabajador, como se encuentra su persona y familia e incluso entregar algún consejo en caso de que se dé la oportunidad y si este es solicitado, etc.... cualquier interacción entre líder y colaborador que tenga la finalidad de poder generar un vínculo entre ambas personas. Y en el caso de que el líder no sepa cómo manejar y establecer vínculos con sus trabajadores, debe ser capacitado en este aspecto, dado que la falta de preocupación, habilidades sociales y conocimiento hacia un genera distanciamiento entre las personas involucradas, lo cual perjudica en los niveles de compromiso y productividad en el trabajo. El tener sensibilidad presencial, jornadas de reflexión, reuniones presenciales y/o online donde no se hable sólo de trabajo siempre serán una contribución significativa al desarrollo del compromiso de los trabajadores. Es importante que se entienda que se **requiere de una preparación y dedicación de tiempo a los trabajadores para poder llevar a cabo ese tipo de diálogos.**
- 2) *Dar responsabilidades y no tareas*: al empoderar a los equipos de trabajo entregando responsabilidad y no tareas a ejecutar, ayuda a que los equipos experimenten desafíos personales y se involucren más en el trabajo con tal de poder aprovechar dichas oportunidades

para poder mostrar sus habilidades y aptitudes. Junto con lo anterior, se debe incentivar y felicitar a los colaboradores ante buenos avances o nuevas contribuciones.

- 3) *El líder debe ser conocido por todos*: los líderes deben ser personas visibles, cercanas y accesibles para interactuar con todos los miembros de una organización. Esto es un desafío no menor para los líderes, dado que a medida que aumenta el nivel de cargo de una persona, producto del alto nivel de deberes y responsabilidades que tiene el cargo, éste comienza a ser cada vez menos visible dentro de la organización. Pero si se preocupa de poder ser una persona conocida y accesible para todos, logrará tener una mayor influencia hacia su equipo y el entorno en el cual se encuentra. Particularmente, en este contexto de Trabajo Híbrido, los líderes **deben generar** instancias, reuniones o encuentros con los miembros de su equipo, colaboradores o personal de trabajo (todo acorde al nivel de jerarquía que tenga dentro de una empresa). En estas actividades les permitirán tener un mayor nivel de visibilidad. Estas actividades deben ser idealmente **presenciales**, para así poder generar instancias de camaradería con los trabajadores.
- 4) *Incentivar la participación*: hacer partícipes a los trabajadores en la definición y planificación de metodología de los proyectos, preguntándoles que proponen, al mismo tiempo que se les transmite la confianza necesaria para que ellos no teman dar a conocer alguna opinión o idea con respecto al trabajo, guiándolos en el proceso de aprendizaje y ayudar en la generación de las tareas, con la finalidad de poder quitar la mentalidad dentro de equipos de “el miedo a equivocarse”, pero a su vez dirigiéndolos para minimizar el nivel de errores/problemas existentes dentro de las ideas, soluciones o propuestas entregadas.

3.2.6 Capacitación de Líderes

Es necesario comprender que las personas siempre requieren un crecimiento, aprendizaje y actualización constante para ir acomodándose a las nuevas necesidades y tendencias que van apareciendo dentro de la industria. Es necesario que los líderes se capaciten para llevar a cabo la gestión del cambio, pero aún antes que eso, **un líder se debe conocer para saber en qué cosas debe mejorar.**

En las entrevistas se les consultó a los líderes que temas consideraban más relevante a elegir al momento de tomar cursos de capacitación y gestión del cambio. En contraste, se les consultó a los colaboradores en qué temas consideran relevantes que sus líderes de equipos debieran capacitarse y desarrollar como competencias.

La lista de respuestas y citas con las distintas apreciaciones se adjuntan a continuación:

- 1) Gestión del tiempo.
- 2) Manejo del estrés y la ansiedad.
- 3) Cómo equilibrar el trabajo y carrera profesional con la vida personal y/o familiar.
- 4) Gestión de personas.
- 5) Desarrollo de equipos.
- 6) Gestión de la productividad.

- 7) Comunicación virtuosa.
- 8) Empoderamiento de equipos.
- 9) Habilidades sociales o habilidades blandas.

A continuación, se procede a listar otros hallazgos identificados de las entrevistas:

b) Existen pocas mujeres líderes referentes para mujeres más jóvenes.

Durante las entrevistas, se plateó que existe una falta de referentes femeninos para inspirar a más mujeres a realizar trabajos de líderes. Junto con ello, se alude a la falta de apoyo con mentorías en capacitación y apoyo en desarrollo de personalidad y confianza para el desarrollo de una carrera como líder de equipo.

Es importante mencionar que en este último punto no se puede asumir que es apoyo y material que le falta exclusivamente a las mujeres, sino que se puede hacer el siguiente cuestionamiento: ¿Será que se están capacitando a hombres y mujeres de igual forma para el desarrollo de sus carreras profesionales? Los referentes masculinos existentes para los hombres ¿Son estos líderes de equipos que pueden ser verdaderos referentes de liderazgo? ¿Qué define a un/a persona para ser catalogada como apta para liderar en contexto de Trabajo Híbrido? Estas son preguntas que surgieron dentro del proceso de entrevistas y durante el proceso de trabajo de memoria se trabajará para responder, desde la perspectiva de cualidades de carácter, prácticas y modelos de liderazgo necesarios para el Trabajo Híbrido.

c) Diferencia en cómo se Afronta el Trabajo Híbrido acorde al Rubro.

Existe una diferencia en cómo se afronta el Trabajo Híbrido en los diferentes rubros de trabajo que existen y a los diferentes requerimientos existentes dentro del tipo de trabajo a realizar y el grado de jefatura que se tiene.

En los rubros de TI, Minería, Consultoría y Servicios existe una tendencia a tener un Trabajo Híbrido más flexible y estructurado, donde las prácticas de liderazgo para el Trabajo Híbrido tienden a ser más desarrolladas, evaluadas y monitoreadas por este tipo de corporaciones, además en estos rubros suelen entregar todos los elementos contractuales e infraestructura necesarios para ejecutar de forma más efectiva y eficiente un trabajo. No así en los trabajos más relacionados con la Electricidad, Plantas de Trabajo de Mecánica, Plantas Químicas entre otros, donde los requerimientos son en su mayor medida con personal presencial en el trabajo, por lo que las prácticas de liderazgo son más tradicionales y rígidas, además de contar con leyes, infraestructuras y ajustes contractuales inexistentes o insuficientes para implementar el Trabajo Híbrido, pese a que se usa esta modalidad de trabajo dentro de la institución.

Se requiere capacitar a las personas de estas instituciones con menor implementación del Trabajo Híbrido en todos los aspectos anteriormente mencionados, con la finalidad de que logren implementar las medidas que sean necesarias para llevar a cabo el Trabajo Híbrido en sus trabajos.

d) Liderazgo y Aspectos Higiénicos en el Trabajo Híbrido.

Se ha logrado identificar que los líderes marcan la diferencia en lo que concierne a temas higiénicos y contractuales de los trabajadores cuando se involucran y preocupan por la realidad de cada uno

de sus trabajadores, con tal de poder adaptarse tanto a sus necesidades como a la vez poder entregar todos los elementos que necesite para poder realizar su trabajo y así tener a disposición todos los derechos y ajustes contractuales necesarios para poder trabajar, y así mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.

Es importante mencionar que no es en todos los casos una responsabilidad exclusiva del líder, pero si ellos pueden influenciar en poder generar, transmitir o apurar este tipo de aspectos para mejorar la calidad de trabajo de sus colaboradores si desarrollan un liderazgo activo y presente en la vida de sus trabajadores.

Se aconseja capacitar a las personas no solo en los aspectos contractuales e higiénicos del trabajo, sino en poder tener un liderazgo activo dentro de cada uno de los aspectos que impactan el nivel de trabajo y calidad de vida de sus colaboradores.

- e) *Realizar encuestas para conocer el interés y preferencias de los trabajadores con respecto a los temas y capacitaciones a realizarse.*

3.2.7 Comunicación

Se observado que dentro del Trabajo Híbrido, durante los días que se encuentran trabajando desde casa, las personas experimentan problemas de coordinación, comunicación y esta exclusión en la toma de decisiones del trabajo, dado que las personas que se encuentran trabajando en terreno y/o en la oficina tomando decisión de trabajo que o no son comunicadas a los trabajadores que se encuentran trabajando de forma remota, o son tomadas sin considerar la opinión de los trabajadores que se encuentran en casa.

Así como también algunos líderes han logrado mejorar relaciones interpersonales por medio de la pantalla, dado que las personas “entran” al hogar del otro y logran observar parte de su entorno, vida y ambiente. Pero esto sólo se llevará a cabo **si el líder de equipo se toma el tiempo para poder entrar y compartir de esa realidad con sus trabajadores y conversar**; en vez de sólo acotarse a conversar de trabajo.

Las **prácticas recomendadas** para los líderes al momento de desempeñar el Trabajo Híbrido son:

- 1) *Invertir tiempo*: este aspecto ya fue mencionad anteriormente y vuelve a tomar relevancia en este aspecto, para mejorar la comunicación entre líderes y colaboradores.
- 2) *Coordinación y constante comunicación*: es fundamental evitar tomar acuerdos o realizar conversaciones sin la presencia de las personas involucradas en las tareas que se discuten en una reunión, y de ser así, se les debe notificar de forma inmediata los acuerdos tomados, para evitar problemas de comunicación, plazos de entrega y trabajos a realizar por problemas de exclusión en las reuniones de trabajo presenciales. Se deben coordinar el trabajo a realizar en los días que se realizar de forma remota o de forma presencial, para así poder gestionar e involucrar a los equipos y personas necesitas para dichas reuniones, y de surgir una reunión de urgencia para discutir alguna situación de forma presencial en la oficina, se debe buscar

la forma de incluir de forma remota al trabajador que se encuentra de forma remota trabajando desde casa.

- 3) *Dar feedback y felicitaciones de forma constante a los trabajadores:* es fundamental dedicar tiempo, palabras y atención para dar retroalimentación a los colaboradores, y de ser la situación, dar agradecimientos o felicitaciones a los trabajadores, dado que esto alimentará el sentido de satisfacción por el trabajo realizado en los trabajadores, mejorando así su estados anímicos y disposición a trabajar.

3.2.8 Exclusión e Inclusión en el Trabajo Híbrido

La inclusión aborda diversos aspectos, por lo que a continuación se presentan las más frecuentemente mencionadas durante la ejecución de las entrevistas:

- 1) Diversidad cognitiva (o más conocida como neuro-inclusión).
- 2) Diversidad sexual.
- 3) Diversidad generacional.
- 4) Diversidad de condición personal/familiar.
- 5) Discapacidades físicas.
- 6) Diferencias socioeconómicas.
- 7) Diferencias culturales y/o nacional.
- 8) Diferencias en actividades extralaborales (competidores, seleccionados nacionales de deportes, representantes del país en competencias mundiales).
- 9) Diversidad de hobbies/intereses.
- 10) Diversidades étnicas.
- 11) Diversidades religiosas.
- 12) Diversidad en disciplina laboral.

Para poder abordar estos tópicos, es fundamental que la organización cuente con miembros que comprendan la necesidad de adaptarse a estas distintas condiciones en vez de evadirlas, con tal de poder generar oportunidades para que colaboradores y postulantes de trabajo logren desarrollarse a nivel profesional.

Además, se ha identificado la existencia de distintas variantes relacionadas a como la cultura organizacional afronta este aspecto, desde crear un equipo de RRHH robusto que entregue todas las capacitaciones necesarias para afrontar este aspecto en la empresa y a su vez, entregue la confianza suficiente como para que los colaboradores se atrevan a poder expresar sus inquietudes, preocupaciones o problemas de discriminación o exclusión. Junto con ello, que RRHH se preocupe de capacitar a las personas de forma constante es fundamental para el desarrollo de la cultura organizacional, donde se busquen personas que sean flexibles y abiertas a estar constantemente aprendiendo y adaptándose a las necesidades de las personas, los colaboradores, clientes y cambios culturales que se estén experimentando a nivel global.

Los problemas de inclusión existentes en el trabajo presencial han tenido una continuidad bajo el contexto de Trabajo Híbrido, lo cual nos hace tener que reconocer la existencia de los problemas

de inclusión existentes tanto a nivel presencial como virtual, para así poder evaluar cómo resolverlos bajo el contexto de trabajo híbrido.

A continuación, se presentan los principales hallazgos identificados en este aspecto:

- a) Existe una diferencia significativa entre la realidad que viven las personas que trabajan de forma Híbrida con hijos versus los que no tienen hijos. Dado que los tiempos, preocupaciones, atenciones y niveles de productividad se ven afectadas cuando los hijos interrumpen el trabajo de los padres durante su horario laboral. Es por ello por lo que los colaboradores que nos padres/madres, necesitan contar con mayores niveles de flexibilidad y ajustes con tal de poder realizar sus labores en la empresa y en el hogar.

Al final, si el líder de equipo no empatiza con el trabajador/a que tiene hijos en casa, éste tendrá un nivel de estrés adicional, lo cual afectará en sus niveles de productividad.

- b) Detrás de cada persona hay una historia, y es necesario que todo líder conozca y genere instancias para conocer la historia, condición y vida de todos y cada uno de sus colaboradores. Se aprecia que la inclusión se parte desde el conocer al otro con el cual estoy trabajando. Sólo así, podrá saber cómo poder abordar el trabajo con ellos.
- c) Existe el miedo de “llenar un cupo”. En los últimos años se ha hablado de la importancia de incluir a mujeres en el rubro laboral y de sus respectivas ventajas, pero existe a su vez un temor por parte de las mujeres a ser elegidas más por “llenar un cupo” para que la empresa pueda decir que tiene un equipo paritario, en lugar de ser elegida por sus capacidades profesionales.
- d) Existe una variada gama de personas con condiciones cognitivas diferenciadas (neurodiversidad) que debe ser tratada dentro de las empresas, acomodándose ésta última a cada una de las personas que tienen este tipo de condición. Esto se debe a que no se puede encerrar a un grupo de personas de una cierta categoría y hacerlas trabajar de una forma en particular, sino que deben ser evaluados caso a caso. El incluir este tipo de personas en la organización y adaptarse a sus estilos de persona y trabajo, entrega a la empresa la oportunidad de poder aprovechar los dones o aptitudes sobre desarrolladas que estas personas presentan. Porque detrás de cada condición neurológica fuera de lo tradicional, se encierran talentos y habilidades que, de ser identificadas y aprovechadas por la empresa, pueden llegar a generar un valor al negocio de las organizaciones superior al esperado o tradicionalmente entregado por una persona catalogada “normal”.
- e) La realidad existente de los departamentos de RRHH en las empresas es muy variable, llegando a ser desde los mejores aliados para una empresa, a sus peores agentes. Es por eso por lo que los altos directivos deben crear un equipo de RRHH robusto, el cual sea un gran aporte para la organización. Y, sobre todo, pueda generar la confianza, confidencialidad y transparencia que las personas necesitan al momento de tomar la decisión de denuncia ante un evento desafortunado. Estos, en temas de inclusión, deben contar con un gestor de inclusión que los ayude a generar, gestionar y transmitir políticas de inclusión.
- f) Frente a los conflictos, algunas personas prefieren alejarse de los equipos de trabajo, para así poder evitar que los conflictos continúen o crezcan.

- g) Hay dos pasos fundamentales a realizarse para poder ejecutar la inclusión dentro de una empresa: 1) reeducar y crear nuevas normas en pro de mejorar la inclusión en cada organización; 2) transmitir esas nuevas normas.

No solo se deben hacer cambios dentro de las políticas de una empresa, sino que estas deben ser **transmitidas**. Es importante transmitir y visibilizar de forma visual, auditiva e interactiva los constantemente cambios culturales y adaptaciones que se están haciendo de forma dentro de la empresa. Existe un sesgo inconsciente en las personas, por temores o historias previas que pueden tener, y estos sesgos ocurren cuando no se informa de forma oportuna, correcta, concreta y constante las adaptaciones, cambios y mejoras que se están haciendo a nivel organizacional, entonces, al no ser explícitos con el mensaje que se desea tener, se generan vacíos, los cuales son llenados que son llenados de percepciones. **He ahí la importancia de transmitir la información.**

- h) Si los cambios culturales no son generados en todos los niveles de trabajo existentes de una organización, los cambios que se deseen implementar serán infructuosos, dado que cada persona aporta positiva o negativamente a la cultura de una empresa.
- i) Se debe adaptar el trabajo de acuerdo con la capacidad y dificultades que experimentan las personas con capacidades limitadas.
- j) La profesión ya no lo determina para siempre: Se ha observado la tendencia a abrirse a la posibilidad de incluir personas de diferentes rubros dentro de un equipo de trabajo, evitando así que la profesión de una persona sea una condición excluyente para un puesto de trabajo, logrando así abrirse a nuevas perspectivas y experiencias que van más allá de lo que una persona estudió.
- k) Se deben dar todas las adaptaciones necesarias para que los trabajadores puedan realizar sus trabajos sin que sus limitaciones físicas se las impidan.
- l) Se deben tener ciertos cuidados cuando se deja a un/a colaborador/a solo a cargo de un área o proyecto, dado que muchas veces puede mal interpretarse con estados de abandono hacia el trabajador.
- m) No discriminar acorde a la condición física, socioeconómica o primera impresión que puede generar una persona.
- n) Incluir y respetar a personas de distintas nacionalidades, etnias y religiones es parte del proceso de inclusión.

Las **prácticas recomendadas** para los líderes al momento de desempeñar el trabajo híbrido son:

- 1) *Neurodiversidad*: se debe adaptar el trabajo acorde a las capacidades y comodidades para cada una de las personas con condiciones cognitivas diferenciadas. Con ello, se abre una oportunidad para poder aprovechar las capacidades acrecentadas que experimentan. Aprovechar estos talentos dentro de los desafíos que traen, identificando sus ventajas y usándolas a favor del trabajo a realizar, es una oportunidad que debe tomar cada empresa. Junto a ello,

se debe acompañar/monitorear constantemente a este grupo de personas para que logren aprender a realizar sus tareas.

- 2) *Trabajar a tiempo los conflictos*: se deben afrontar los conflictos a tiempo para evitar que algunas de las personas involucradas se “auto margine” para evitar los conflictos. Esto se logra primero monitoreando de forma semanal los equipos de trabajo, para luego reconocer, identificar y asumir el problema, y posteriormente apoyar a los involucrados en el desarrollo de la solución. Sin acompañamiento y monitoreo de los equipos, es imposible identificar los problemas. Esto se puede hacer desde en primera instancia motivar a las personas a hablar, posteriormente ayudarlos a ver la gravedad/no gravedad de dicho conflicto, entregarles consejos o herramientas para poder lidiar con ello o hablarlo con otros miembros del equipo e incluso ser parte de dicha instancia para poder hablar con los involucrados, no marcar a las personas de “problemáticas” por expresar sus problemas con otros miembros del equipo y ayudarles a poder gestionar dicha situación/estado anímico, y en última instancia, ir a RRHH de la organización con el fin de poder encontrar una solución a la situación.
- 3) *Buscar y/o generar mujeres referentes*: para quitar los temores a “llenar un cupo”, se debe elegir a mujeres completamente capacitadas para el trabajo, las cuales logren ser referentes para los demás miembros del equipo de trabajo.

Para el mediano y largo plazo, se debe potenciar que las mujeres estén constantemente aprendiendo, capacitándose y teniendo nuevas experiencias que agreguen valor a sus carreras profesionales, para así llegar al punto en que no se requiera elegir/preferir a una persona para un puesto de trabajo acorde a su sexo, sino acorde a sus capacidades y experiencia, porque estas que agregan valor a la organización.

- 4) *Líder confiable*: se deben generar/solicitar campañas de capacitación con respecto a discriminación y exclusión, donde se presente la postura y políticas de la empresa ante dichas situaciones y que cosas deben hacer las personas para poder denunciar y gestionar este tipo de situaciones. Junto con ello, se debe generar, tanto a nivel de RRHH como para los líderes de la organización, capacitaciones de como transmitir confianza y transparencia a los colaboradores, para así en el momento en el cual experimenten situaciones de exclusión o discriminación, ellos tengan al tranquilidad de poder acercarse a sus líderes y/o RRHH para poder presentar dicha situación.
- 5) *Se deben generar constantes capacitaciones obligatorias para los líderes y colaboradores hablen de estos temas*.
- 6) *Mensajes que transmiten confianza*: que los líderes y la corporación entreguen constantemente mensajes a los trabajadores en donde se mencione claramente que siempre se ofrecen igualdad de oportunidades para que todos puedan desarrollarse, independiente del sexo, religión orientación sexual, etc., para así evitar que los vacíos se llenen de temores o percepciones de los trabajadores.
- 7) *Cambio cultural desde el alto mando hasta el más bajo*: no es suficiente que la cultura sea cambiada en las altos niveles y no ser trabajado en todos los niveles de la organización. Es por eso por lo que las capacitaciones, seguimiento y cambios culturales deben ser generados a todos los miembros existentes dentro de una organización.

- 8) *Gestor de inclusión*: se debe definir un gestor de inclusión en cada empresa.
- 9) *Capacidades físicas limitadas*: el líder debe adaptar el trabajo de acuerdo con la capacidad y preferencias de la persona en dicha condición, sin caer en la práctica de entregar menos ingresos y condiciones laborales producto de las adaptaciones que se le hacen a la persona.
- 10) *Elegir y existir por resultados, no por apariencia*: preocuparse más de cómo trabaja, produce y rinde la persona en el trabajo, por sobre su apariencia física. Para eso, se aconseja dejar que las personas elijan libremente como cuidar o tener un aspecto personal al momento de ir a trabajar (por ejemplo: uso o no de la barba, uso de falda o vestido), sin perder el cuidado de mantener la imagen que la empresa desea proyectar, y con ello centrarse más en el trabajo que la persona puede entregar.
- 11) *Formar equipos multidisciplinarios*: elegir personas dentro de un equipo que sean de distintas especialidades ayuda a poder abrirse a la creatividad y nuevas oportunidades de desarrollo en el trabajo. Que una profesión no determine a una persona a trabajar para siempre en un tipo de trabajo ni una condición; sino que abra nuevas puertas de trabajo acorde a la experiencia que tiene los trabajadores.
- 12) *Elegir por la experiencia, y no la universidad y/o profesión*: es importante elegir a las personas por las cosas que ha logrado hacer en su carrera profesional. Para eso, una práctica recomendada es no ver en el CV la universidad y profesión de una persona, sino ver que cosas ha hecho y la experiencia que tiene en el campo laboral.
- 13) *Desarrollo profesional de los trabajadores*: durante las reuniones de “uno a uno”, los líderes deben comenzar a preguntar a sus trabajadores que expectativas de desarrollo profesional tiene y ver cómo desde su puesto de líder y con la organización se le puede ayudar al trabajador a cumplir con dichas expectativas.
- 14) *Entregar elementos de diferenciación*: si el líder ve que los colaboradores poseen ciertas dificultades para poder realizar sus trabajos de forma cómoda, los líderes deben observar dicha situación, hablarla con los colaboradores y trabajar o averiguar con la empresa una forma de poder solucionarles dichos problemas y entregar todos los elementos que sean necesarios para que el colaborador realice el buen trabajo y a su vez poder ayudarlo a conciliar el trabajo con su realidad de vida.
- 15) *Ajustar las tareas acorde a las capacidades, porque NO somos iguales*: se debe comprender que la equidad no es lo mismo que la igualdad, por lo cual, es necesario reconocer que somos diferentes en algunos aspectos entre hombres y mujeres, pero estas diferencias no son un impedimento al momento de desarrollar una carrera profesional y ejercer un liderazgo dentro de un equipo de personas y/o institución. Por lo cual, se debe reconocer trabajar en entregar tareas, proyectos, desafíos y actividades acorde las capacidades, conocimientos y experiencia de las personas, y no acorde al género u orientación sexual.
- 16) *Promover la corresponsabilidad*: existe prácticas, palabras y acciones en los líderes de equipo que ayudan a los hombres a poder aportar en los deberes paternales urgentes y/o necesarios que surgen dentro del entorno familiar, como también acciones o palabras que impiden al hombre poder ayudar en el hogar con esos deberes. Éstos son los pequeños

detalles que minan en la mente de las personas, los cuales ayudan a generar y promover una cultura de iguales, corresponsabilidad, igualdad de condiciones, responsabilidad y oportunidades para trabajadores y trabajadoras.

Junto a eso, es de vital importancia ser declarativos y prestar atención a los comentarios que uno hace o los que otros hacen y cambiar dinámicas inapropiadas para la gestión de igualdad, sin ser permisivos y no cambiar esas dinámicas.

Existen aspectos identificados en la literatura y que son consistentes con prácticas y recomendaciones en las entrevistas, como lo son el ejercer un liderazgo empático y preocupado por conocer a sus colaboradores, darles bienestar, flexibilidad a sus trabajadores, respetar los horarios de descanso, entrega de capacitaciones para líderes en como trabajar con sus equipos de trabajo, entrega de infraestructura, tener una comunicación clara y activa, tener lineamientos claros para trabajar, entre otros. Como también, se logra apreciar que existen aspectos adicionales que no fueron identificados en la literatura y que si fueron profundizados por medio de las entrevistas, como lo son temas de inclusión, donde se aprecia y recomienda la preocupación de transmitir confianza de forma constante a los trabajadores, incorporar aspectos de neuro inclusión, discapacidad, movilidad reducidas, entre otros, como también, no se logra apreciar una desventajas hacia las mujeres relacionado a la inclusión en Trabajo Híbrido, dado que los problemas que estas experimentan son una consecuencia de la cultura nacional de trabajo y roles familiares que de la misma naturaleza del trabajo híbrido. Finalmente, se logra apreciar una diferencia en cómo se afronta el Trabajo Híbrido acorde a los rubros de trabajo existentes a nivel nacional, siendo los trabajos más relacionados a TI, negocios, telecomunicaciones y minería los más avanzados en estos temas.

3.3 Comparación de Encuesta con Entrevistas

Los datos provienen de una encuesta realizada por el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile, que encuestó a representantes de RRHH en octubre de 2022 de una muestra de organizaciones del territorio nacional que reciben servicios de un proveedor que contrató al CIO para realizar una investigación relacionada al trabajo híbrido. Estos resultados fueron compartidos con la memorista para poder realizar los siguientes análisis. La encuesta que se diseñó en la Plataforma Qualtrics, se incluye en el anexo A6 y los resultados se pueden apreciar en el anexo A5.

Se presentarán los resultados y datos de la encuesta que serán contrastada con los hallazgos de las entrevistas a los trabajadores/as (tanto líderes como subordinados) de distintas generaciones y rubros. Esto con la finalidad de poder comparar si las percepciones de los trabajadores coinciden con las de los líderes y representantes de RRHH de las organizaciones chilenas, y con ellos poder analizar y comparar los respectivos resultados punto a punto.

Hay que señalar que los resultados de la encuesta son más elevados a los inicialmente esperados acordes a los hallazgos identificados en la literatura y entrevistas, por lo que se considera la existencia de un sesgo relacionado a la naturaleza de las personas encuestadas, dado que no son personas relacionadas al mismo tipo de trabajo a realizar por los colaboradores y los otros líderes de sus respectivas empresas. Este sesgo genera que no se pueda concluir una comparación adecuada de

los resultados obtenidos en la encuesta con los obtenidos en las entrevistas. Se recomienda realizar una encuesta a colaboradores y a sus líderes para conocer la **realidad que estos enfrentan en el trabajo**, y contrastarla con los resultados ya obtenidos de los encargados de RRHH de sus respectivas empresas, para poder concluir si existe alguna diferencia de percepción en una organización.

3.3.1 Flexibilidad

De los resultados obtenidos en la encuesta, se observa que el 65,53% de las personas encuestadas asegura estar de acuerdo con la afirmación de otorgar a los trabajadores la libertad de elección de días y horarios para realizar sus respectivos trabajos diarios o semanales.

Junto a lo anterior, se observa que el 86,05% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación donde aseguran tener líderes que se preocupan de la coordinación entre sus miembros de equipo.

Y con respecto a las facilidades para los cuidados y necesidades familiares, el 63,74% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de poseer condiciones especiales para personas con niños/niñas, discapacidades, cuidado de familiares, entre otros.

Con ello, se puede apreciar que no existe una diferencia con respecto a los hallazgos encontrados en las entrevistas, en la cuales se señala la existencia de flexibilidad en la gran mayoría de las personas entrevistadas. Esto hace notar la posibilidad de existir un sesgo en los resultados de la encuesta, donde se aprecia como resultado las empresas tienden a preocuparse por entregar flexibilidad de trabajo a sus colaboradores, donde es importante notar que, al ser los encargados de RRHH y de que este tipo de actividades sean implementadas dentro de una organización, es posible que este dato sea menor a lo registrado si se habla con los trabajadores de estas respectivas empresas encuestadas. Este sesgo impide que se pueda concluir con confianza que las organizaciones chilenas están implementando adecuadamente este tipo de prácticas en sus organizaciones.

3.3.2 Sociabilidad

Este aspecto no fue evaluado en la encuesta realizada.

3.3.3 Agotamiento y Fatiga Digital

El 71,11% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de respetar los horarios de descanso o personales de los trabajadores.

Existe una clara concordancia con los hallazgos realizando en las entrevistas, en donde las personas declaran tener prácticas que respetan los tiempos de descanso dentro de su equipo de trabajo, pero en las encuestas se puede apreciar que existe un 28,89% de empresas que aún tienen como desafío

poder llegar a contar con reglas y prácticas que permitan poder llevar a cabo este tipo de límite que aportan a la salud de todos los miembros de un equipo de trabajo.

El 76,15% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de realizar mediciones de metas y objetivos a los trabajadores/as en Trabajo Híbrido. Por lo que se logra apreciar una concordancia entre las respuestas de las entrevistas y la de la encuesta, donde la gran mayoría de las empresas han establecido trabajar acorde a hitos, metas y objetivos por sobre las horas ejecutadas.

Con respecto a las pausas activas, el 60,84% asegura estar de acuerdo con la afirmación donde en la organización se realizan “pausas activas” para mejorar la salud de sus trabajadores/as. En esta parte, se puede apreciar que existe un sesgo entre las respuestas encontradas en las entrevistas y en la encuesta, dado que se puede apreciar que en las organizaciones con mejor desarrollo organizacional se han preocupado de poder implementar pausas activas dentro de sus oficinas, pero no así en las organizaciones medianas o pequeñas, donde las áreas de RRHH son más acotadas y no se realizan actividades relacionadas a las pausas activas de los trabajadores, por lo cual, este resultado no permite poder analizar correctamente si se implementan pausas activas en las oficinas, junto con no saber si las organizaciones se preocupan por enseñar y velar de que sus trabajadores realicen pausas activas dentro en sus hogares los días que realizan trabajo a distancia.

En relación con el cuidado con los horarios de descanso de los trabajadores, el 71,11% asegura estar de acuerdo con la afirmación de respetar los horarios de descanso o personales de los trabajadores. Aquí se aprecia que existe una clara concordancia de los hallazgos realizando en las entrevistas, en donde las personas declaran tener prácticas que respetan los tiempos de descanso dentro de su equipo de trabajo.

3.3.4 Confianza y Transparencia

El 81,89% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de que han mejorado los niveles de satisfacción de los trabajadores dentro de la organización, atribuyendo al Trabajo Híbrido a uno de los elementos de apoyo a dicha mejora de satisfacción.

El 73,83% asegura estar de acuerdo con la afirmación que asegura haberse preocupado de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de Trabajo Híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas o necesidades.

De la encuesta se puede apreciar que en las organizaciones existe una preocupación en estos temas y se han fijado directrices para poder realizar este tipo de mediciones y planes para cultivar una cultura organizacional donde las personas puedan desarrollar confianza entre sus equipos de trabajo.

No se podría concluir que en esta sección existe algún tipo de sesgo.

3.3.5 Motivos para el Trabajo de Forma Presencial

El 82,25% asegura estar de acuerdo con la afirmación de que los equipos saben cuándo, cada cuánto tiempo y porqué ir a la oficina. Esta es una de las afirmaciones con indicador más alto en estar de acuerdo, lo cual no dista de la realidad encontrada en las entrevistas, donde se aprecia que las personas y los equipos de trabajo logran estar de acuerdo en cómo implementar sus horarios y calendarios de trabajo semanal.

3.3.6 Capacitación de Líderes

El 61,63% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura haberse preocupado de capacitar a los líderes de sus respectivas organizaciones.

Se logró apreciar la existencia de capacitaciones y cursos disponibles para las personas en aspectos relacionas a cómo gestionar o liderar equipos de trabajo. Surgió la observación de parte del personal de trabajo (subordinados), que necesitan que sus líderes sean capacitados en temas de “manejo de estrés y ansiedad” y “gestión de tiempo”, dado que constataban que existe una influencia en su calidad de vida relacionada a como su líder de equipo gestionaba su propia forma de trabajar (trabajar de forma estresada, llegando así a estresar a todo el equipo, o trabajando a deshoras o durante la madrugada, impulsando inconscientemente a los trabajadores a realizar ese mismo tipo de acciones). Los colaboradores trasparentan el deseo que poder ser liderados por una persona que ellos pudieran tener de referente en sus carreras profesionales, por lo cual consideran importante ver como sus líderes logran conciliar su calidad de vida, carrera profesional y vida personal, pasa ser un ejemplo y referencia para ellos. Junto con ello, de los hallazgos encontrados en las entrevistas, se apreció que existe una tendencia por parte de los líderes a dejar de lado las capacitaciones relacionadas a cómo liderar personas, dado que con horas de trabajo que necesitan o simplemente desean invertir en otras actividades de responsabilidades con la organización. Es por eso que no se apreciar cómo las organizaciones han podido gestionar que el material y capacitaciones creadas para los líderes sean vistas y aplicadas por sus líderes. Por lo cual, el 42,47% que dice no estar de acuerdo con dicha afirmación podría ser mayor a lo obtenido en la encuesta.

Con respecto a temas higiénicos, ya se mencionó la importancia de que los líderes tengan una participación dentro del proceso de contratación, aspectos legales e infraestructura de los trabajadores. A continuación, se procede a analizar cómo es la realidad en este aspecto en las empresas a nivel nacional:

Las empresas se han preocupado de forma activa en poder entregar los requerimientos necesarios para que los trabajadores puedan realizar sus tareas desde sus hogares. Sin embargo, este tipo de aspectos es más que simples temas relacionados a acuerdos ajustes de contrato o entregas de computadores, y están relacionados a los siguientes aspectos:

- a) Los elementos disponibles que entrega la empresa a los trabajadores.
- b) La transmisión de dicha información y/o elementos a los líderes y a los trabajadores (subordinados).
- c) La activa participación de los líderes para poder entregar, conseguir o facilitar todos los elementos necesarios para sus trabajadores/as puedan realizar sus trabajos sin inconvenientes.

Con respecto a las capacitaciones a líderes relacionadas a la gestión del tiempo, el 62,78% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de transmitir todas las prácticas para el manejo del stress en contexto de Trabajo Híbrido.

Existe un 62,78% de las organizaciones que asevera estar generando material y difusión de este hacia los colaboradores y líderes de equipo en Trabajo Híbrido en temas de capacitaciones y difusión de prácticas para el manejo del tiempo y el estrés.

Con respecto a la infraestructura y recursos entregados, el 85,47% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de que se entrega a sus trabajadores/as los recursos necesarios para realizar en Trabajo Híbrido. Este dato podría disminuir si se consulta a los trabajadores, dado que muchas organizaciones consideran que con sólo entregar el computador a los trabajadores se le entregan toda la infraestructura necesaria para poder realizar su trabajo a distancia, olvidados los accesorios, cuentas de internet, muebles y silla, entre otros; por lo cual no se puede especificar a qué tipo de recursos los encargados de RRHH aseguran estar entregando a sus trabajadores, y si se especificara una regla para cumplir con todos los requisitos de recursos a entregar a los trabajadores, es posible que este dato disminuya al momento de especificar qué cosas necesitan los trabajadores (que adicionalmente varía acorde al rubro), y a la vez, disminuya si se le consulta esta situación con los trabajadores.

Con respecto a las diferencias generacionales, se aprecia que el 57,79% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de poseer normas y directrices adaptables a las diferencias generacionales. Este dato podía concuerda con lo encontrado en las entrevistas, dado que no se logra apreciar durante en procesos de entrevistas que exista un conflicto o problema en como poder trabajar y liderar con personas de distintas generaciones.

Con respecto a la Gestión de la Productividad, el 78,45% asegura estar de acuerdo con la afirmación que aumentó el nivel de productividad dentro de la organización desde que se implementó el sistema de Trabajo Híbrido. Esto es un fenómeno que efectivamente fue mencionado en las entrevistas y que además fue apreciado a nivel mundial. Esto gracias a los beneficios que otorga el trabajo híbrido relacionado a la flexibilidad y oportunidad de tener tiempo para poder realizar otras actividades personales (incluso dormir más) que las personas puedan realizar durante el tiempo de traslado que se logran ahorrar trabajando desde la casa.

3.3.7 Comunicación

El 74,64% asegura estar de acuerdo con la afirmación de que se transmite de forma constante y sistemática el propósito y objetivos de cada organización.

A su vez, en las entrevistas, se afirmó ser uno de los principales desafíos para los líderes, sobre todo cuando llegaban nuevos trabajadores, porque pese a que las charlas entregadas de forma global por la organización a todos los miembros de esta ayudan a por alinear a los trabajadores con el propósito de la organización, en el fondo el mayor impacto en generar el sentido de pertenencia y transmisión de propósito de la organización a los trabajadores/as se llega a transmitir cuando el líder y los miembros del equipos invierten tiempo en esta persona, en acompañamiento, capacitaciones y camaradería, para que así estos nuevos miembros logren identificarse con el equipo de trabajo; lo cual es un desafío para los líderes, dado que el factor tiempo es el recurso más limitado

que tienen, pero el tiempo que se tome invirtiendo en esta persona determinará su nivel de retención en este formato de Trabajo Híbrido.

3.3.8 Exclusión e Inclusión

El 84,42% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de poseer procedimientos y prácticas inclusivas. Esta información concuerda con los resultados obtenidos en las entrevistas, dado que en las entrevistas se logró apreciar existe una cultura de inclusión hacia los trabajadores, por lo cual, se podría concluir que en las organizaciones chilenas sí existe una cultura de inclusión hacia los trabajadores en contexto de trabajo híbrido.

El 65,72% asegura estar de acuerdo con la afirmación de realizar acciones que aporten a la visibilidad de las mujeres en el Trabajo Híbrido. Esto concuerda con la información obtenida en las entrevistas relacionado a las mujeres en general, pero no se puede apreciar si existe un cuidado en poder potenciar la igualdad de género en las organizaciones hacia las mujeres que están al cuidado de niños, dado que el trabajo híbrido ha permitido visualizar que aún la carga de responsabilidades del hogar recae en las mujeres con hijos, generando que el trabajo híbrido no ayude o aporte a una cultura de corresponsabilidad en el hogar. He de señalar que el trabajo híbrido no empeoró esta situación, sino que permitió visualizarla con mayor claridad. Por lo que es necesario cambiar la cultura de corresponsabilidad en los hogares para poder mejorar la igualdad de género en mujeres que son madres.

3.4 Comparación Encuesta con Literatura

A continuación, se procede a comprar la información entregada por los líderes y colaboradores a nivel nacional con los hallazgos encontrados en la literatura a nivel internacional.

3.4.1 Flexibilidad

Se observa que en las organizaciones que implementan el Trabajo Híbrido, las personas han adquirido la nueva cultura de flexibilidad, entregando mayor libertad a los trabajadores para organizar y desempeñar sus labores al momento de trabajar desde casa o en la oficina, sin afectar el nivel de cumplimiento que los proyectos requieren.

Así, no se aprecia una diferencia entre la realidad y prácticas recomendadas en la literatura con respecto a los hallazgos levantados en las entrevistas.

3.4.2 Sociabilidad

En este aspecto, durante las entrevistas los líderes y colaboradores no profundizaron mucho en este aspecto. Sólo algunos líderes compartieron algunos lineamientos que han seguido para poder

potenciar este aspecto con sus equipos, profundizando en que las acciones de hablar, escuchar y compartir de forma activa ayudan a mejorar los aspectos sociales.

Se aprecia que existe el mismo desafío presentado en la literatura a nivel nacional para poder conectar a los nuevos integrantes de un equipo en Trabajo Híbrido, siendo la inversión de tiempo de parte del líder en acompañar y conocerlos la clave para mejorar en este aspecto, lo cual es un desafío para los líderes, dado que el tiempo es el recurso que menos tienen a mano.

Se apreció que no se realizan actividades de forma frecuente entre diversas áreas de la organización, acotándose netamente a actividad entre los equipos de trabajo de proyecto. Este sería un aspecto por mejorar.

Se apreció que en las áreas de TI, Tecnología y Telecomunicaciones tienen a tener actividades de relacionamiento virtuales, pero en los otros rubros estas actividades no son utilizadas para mejorar el relacionamiento y sociabilidad entre los miembros de un equipo, sino que se acotan a actividades de relacionamiento presencial.

3.4.3 Agotamiento y Fatiga Digital

No se logra apreciar un desafío en cómo enfrentar el Trabajo Híbrido a nivel generacional, pero si una resistencia en implementarlo en rubros de trabajo diferentes al área TI o Telecomunicaciones desde las generaciones más tradicionales o experimentadas.

Se aprecia que existe una preocupación en poder ayudar a mejorar este aspecto en los equipos de trabajo, y solo por temas de retención de personal, sino porque ha mejorado la cultura dentro de las organizaciones en pro de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

Se aprecia que no existe un cuidado de parte de los líderes para ser un ejemplo para seguir en aspectos de conciliar el trabajo, la carrera profesional, la vida personal/familiar y la salud, ni de las organizaciones una preocupación de capacitarlos y cuidar este aspecto de imagen hacia los trabajadores. Por lo cual, este requerimiento de tener a un líder como ejemplo no es algo que sólo ocurre a nivel internacional, sino también es una necesidad nacional.

Se identifica que efectivamente el Trabajo Híbrido se ve como un beneficio hacia las mujeres que realizan labores de cuidado en el hogar, sobre todo hacia niños, pero en sólo una entrevista se mencionó el cuidado que debe existir en poder realizar labores de corresponsabilidad de estos deberes entre las parejas, para así poder liberar de presión y cansancio a las mujeres. Esto demuestra que aún existe poca cultura con respecto a la corresponsabilidad y apoyo hacia las mujeres que son madres y su desarrollo profesional. Es importante mencionar que este aspecto mejoraría si la cultura a nivel familiar y cultura nacional cambiara, dado que es un aspecto que **se escapa de los procesos de mejora para la implementación del Trabajo Híbrido, sino que es más bien un problema cultural que existe a nivel nacional.**

3.4.4 Confianza y Transparencia

Se aprecia que existe una realidad de micromanagement dentro de las organizaciones, las cuales están directamente relacionadas al modelo de liderazgo estas emplean. Es fundamental capacitar a los líderes y enseñar a que se eviten estas prácticas dentro de los equipos de trabajo.

Existen algunas instituciones que han adoptado usar plataformas de gestión y monitoreo de avance en línea, por lo cual se aconseja su uso para evitar el sobre control sobre las personas y los equipos de trabajo.

3.4.5 Motivos para Ir de Forma Presencial

Se aprecia que existen situaciones en las cuales los trabajadores están con la agenda de un día completo con reuniones virtuales, ya sea estando en la oficina o de forma remota desde sus hogares. Esta situación ocurre porque aún existe una falta de definición del porqué, cuando y para qué asistir a la oficina, ni tampoco existe una coordinación adecuada de equipos y sus respectivas reuniones de trabajo para evitar el exceso de reuniones o notificaciones online, lo cual puede ser evitado si se realizan las prácticas y acciones recomendadas en las secciones anteriores.

3.4.6 Capacitación de Líderes

Existe una clara tendencia de los colaboradores a declarar que sus líderes no están capacitados cabalmente para trabajar con ellos y sus compañeros de equipos, sobre todo en aspectos de gestión de personas, gestión del estrés y la ansiedad, coordinación de equipos, entre otros temas. Declarando abiertamente la necesidad de que sus líderes sean capacitados en estos temas. Junto a ello, los líderes confiesan no poseer algunas habilidades, prácticas y capacidades para trabajar con sus equipos y que requieren mejorar, y pese a que algunas de sus organizaciones facilitan cursos y capacitaciones para mejorar estos aspectos, pero por temas de tiempo no usan o buscan estas herramientas.

3.4.7 Comunicación

No existen diferencias entre las prácticas internacionales recomendadas y las prácticas implementadas a nivel nacional entre los líderes y colaboradores. Lo que si se aprecia es la falta de tiempo que los líderes se toman en este aspecto para mejorar la comunicación con sus trabajadores. Es fundamental preocuparse y dedicar tiempo en trabajar este aspecto entre los equipos de trabajo y los líderes.

3.4.8 Exclusión e Inclusión

Se aprecia una tendencia a promover la inclusión dentro de la organizaciones chilenas, dado que la cantidad de prácticas implementadas a nivel nacional son más detalladas y específicas en comparación de los temas y práctica encontradas en la literatura, las cuales no entregan detalle al

momento de aconsejar como implementarlas en una organización. Se aconseja tomar este material para poder incorporar las actividades y practicas recomendadas que sean necesarias en el proceso de inclusión en el Trabajo Híbrido de un equipo de trabajo.

Finalmente, se aprecia que existe un sesgo relacionado a la naturaleza de las personas a las cuales se les fue realizada esta encuesta, el cual entrega resultados mayores a los especulados, lo cual genera la inquietud de tener que realizar una encuesta enfocada a líderes con equipos de trabajo y colaboradores, para conocer así sus realidad en esta modalidad de trabajo, junto con estudiar si existe alguna diferencia con respecto al rubro de trabajo, lo cual pudo ser identificado en las entrevistas pero no en la encuesta.

Capítulo 4: Conclusiones

Se concluye que las prácticas que son consistentes entre la literatura, entrevistas y encuesta son:

- 1) Preocupación y empatía con los trabajadores.
- 2) Pausas activas, tanto en casa como en la oficina.
- 3) Respeto de los horarios de descanso.
- 4) Capacitaciones y difusión de prácticas para mejorar el uso del tiempo y manejo del estrés en contextos de trabajo híbrido. Cabe destacar que tanto en entrevistas como en la encuesta se pudo concluir que este es un aspecto que aún es un desafío por mejorar, dado que sólo el 62% de las organizaciones asegura estar realizando estas prácticas.
- 5) Infraestructura, recursos y aspectos higiénicos de los contratos de trabajo.
- 6) Claridad en el por qué, cuándo y para qué se realiza en Trabajo Híbrido.
- 7) Liderazgo, comunicación o alineamiento con propósito de la organización. No obstante que la encuesta da una tasa de aprobación del 75%, sería interesante contar con la opinión de los trabajadores al respecto.
- 8) Visibilidad de mujeres: no existen prácticas en específico que promuevan una clara visibilidad de las mujeres en las empresas.
- 9) Líderes que potencien la igualdad: existe un liderazgo inclusivo creciente en Chile.
- 10) Trabajo por metas e hitos: el 76,15% asegura estar de acuerdo con la afirmación de realizar mediciones de metas y objetivos a los trabajadores/as en Trabajo Híbrido.
- 11) Confianza y engagement. Se debe considerar que los líderes de equipo no miden directamente la confianza y engagement de sus trabajadores, sino que suelen esperar las encuestas de RRHH. Se aconseja no sólo esperar la encuesta a finales de año en las empresas (en las que lo realizan) para poder recibir feedback del estado en el cual se encuentran sus equipos de trabajo.

Junto a lo anterior, las prácticas que no cuentan con coincidencia entre literatura, entrevistas y encuesta, son:

- 1) Liderazgo y productividad. No se puede concluir que en las organizaciones chilenas se estén implementando medidas favorables desde el liderazgo para poder mantener y/o potenciar los niveles de productividad en las organizaciones. Es por eso que este aspecto sólo podrá ser evaluado cuando se realice una encuesta a los trabajadores.
- 2) Existe una diferencia en cómo se afronta el trabajo híbrido y la inclusión acorde a los diferentes rubros de las organizaciones. Esto fue apreciado en las entrevistas, pero no fue profundizado en la encuesta.
- 3) Capacitación de liderazgo, abarcando desde gestión del estrés, ansiedad y del tiempo, hasta cómo ser un ejemplo y referente para los trabajadores.
- 4) Coordinación de equipos.
- 5) Flexibilidad: se logró identificar que *elegir los días y las franjas horarias para desempeñar su función, dependiendo de sus responsabilidades familiares y/o personales*, pese a que en las entrevistas se logró encontrar que en las empresas suelen haber flexibilidades para realizar sus labores, en la encuesta los encargados de RRHH hacen el alcance que un 37% no realiza este tipo de prácticas.

Se observa que el Trabajo Híbrido visibiliza y acentúa los rasgos tanto positivos como negativos de las personas. Si una persona en trabajo presencial tiene rasgos de carácter más controlador, estos rasgos de carácter se acentúan en trabajo híbrido, generando prácticas de micromanagement que son poco recomendables; y si una persona tiende a ser empática, en contexto de trabajo híbrido será una cualidad de carácter que le jugará a favor al momento de liderar personas. De ahí la importancia de las reuniones, feedback y capacitaciones constante hacia los líderes y trabajadores, para que, durante el proceso de trabajo, puedan ir desarrollando estas cualidades de carácter necesarias para tener un adecuado clima laboral.

Para lograr identificar correctamente el estado de liderazgo a nivel nacional, es recomendaría continuar realizando esta investigación realizando una encuesta a una muestra de los trabajadores a nivel nacional y a sus respectivos líderes en cada uno de estos tópicos señalados antes, y posteriormente comparar los resultados. Junto a ello, se recomienda realizar una evaluación de la realidad del Trabajo Híbrido en las organizaciones, separándolas por rubros. Esto dado que se apreció la existencia de este tipo de diferencias en el Trabajo Híbrido en las organizaciones nacionales y que no se puede distinguir en la encuesta usada para este estudio.

Al analizar las prácticas de liderazgo identificadas por medio de las entrevistas y encuestas que son recomendadas a implementar en trabajo híbrido y el modelo de liderazgo que se ajusta a estas recomendadas y hallazgos:

- 1) Ser una persona capaz de avanzar acorde con estas nuevas perspectivas de cambio. Más allá de las tareas, debe adaptarse y reaccionar en tiempos de crisis, promoviendo el desarrollo de competencias propias y en su equipo de trabajo para contribuir al cambio organizacional. Estos aspectos están relacionados con el Liderazgo Transformacional.
- 2) Ser una persona orientada a las tareas, definiendo y estructurando su papel y el de los miembros de un equipo en la búsqueda del logro de las metas; empleando relaciones de trabajo que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los colaboradores. Junto con ello, se entiende que el líder deben ir aprendiendo y mejorando sus acciones, conocimientos y comportamiento constantemente, por lo cual, el éxito del líder se basa en su comportamiento más que en sus atributos naturales. Estos aspectos están relacionados con el Liderazgo Conductual.
- 3) Ser una persona al servicio de los miembros del equipo, dedicando tiempo a cada una de las personas de su equipo con un espíritu energético, firme y humilde a la vez, compartiendo el poder con los demás. Estos aspectos están relacionados con el Liderazgo Servicial.

Algunas de las observaciones entregados por altos mandos experimentados en la práctica del liderazgo en el Trabajo Híbrido son:

“La única posibilidad para hacer gestión del cambio es capacitando el liderazgo, y eso significa que tienen que haber dos grandes competencias en los líderes: la primero es comunicación virtuosa, relacionada al indagar constantemente y casi siempre es más escuchar que hablar. Y el segundo es empoderar a los equipos, incentivarlos a hacer propuestas del trabajo y no solamente para que tomen responsabilidades, porque eso no funciona, sino que también empoderarlo en el sentido de que, si toman decisiones y se equivocan, uno los va a respaldar y apoyar dando cara por ellos. (...) Los líderes de equipo a veces necesitan que uno como Gerente los vaya respaldando.

*Bajarse del pedestal, ser horizontal y **estar al servicio es lo más importante**. Para quienes lideran equipos deben ponerse el servicio de su equipo y no entender este asunto al revés. Uno tiene que facilitar la vida a su equipo para que puedan hacer el trabajo, liberarlos de presión, dar el espacio para que comenten si tienen alguna situación complicada y buscar los ajustes necesarios.*

*Construir una zona segura, en la que las personas sientan que si dan una opinión no van a ser castigados. Nunca responder tratando de dar vueltas de opinión, lo mejor que funciona en esos casos es indagar más y entender que de repente las reacciones son por un miedo o una creencia previa que no se ven directamente. Entonces cuando alguien: dice “No estoy de acuerdo, para mí eso no es importante”, tú no tienes que decir: “es que sí es importante”, sino decirle: “¿Pero por qué crees que no es importante?” Se debe dedicar tiempo, **indagar, indagar, indagar, indagar, no ganarle el punto, es escuchar y tratar de entender finalmente cuáles son las creencias que soportan una opinión** y recién ahí cuando uno entiende qué es lo que la gente cree en lo más profundo, que son las cosas que los motivan, **uno recién ahí puede empezar a empatizar**, porque es imposible ponerse en los zapatos de una persona que no conoces.*

(Pamela Arellano, Gerente Gestión del Conocimiento de la Cámara Chilena de la Construcción).

Así, para abordar y satisfacer todas las necesidades y requerimientos de liderazgo en contexto de Trabajo Híbrido en organizaciones chilenas, se debe capacitar, aprender y practicar un liderazgo que sea el resultado de la unión entre el Liderazgo Transformacional, Conductual y Servicial.

Finalmente y como autora del informe, se puede concluir que no se comprende a cabalidad la importancia de desarrollar un liderazgo efectivo y adecuado en los equipos de trabajo. Un líder siempre genera un impacto e influencia en las personas que trabajan con él y la rodean. Pero para llegar a ser un líder capacitado y que entregue un aporte a sus colaboradores y organización, debe dedicar tiempo a aprender a conocer a las personas que trabajan con él. Mirarlas y empatizar con ellas es fundamental. Y por sobre todo, un líder debe dedicar tiempo para conocerse a sí mismo y saber en qué cosas debe mejorar o capacitarse. Hablar con sus trabajadores para solicitar retroalimentación y con sus supervisores para recibir consejo e ir aprendiendo más de sí mismos es la clave para generar la diferencia en el ambiente, cultura y resultados del trabajo. Pero al ser el tiempo el recurso más escaso para los líderes, se descuidan a sí mismos y a sus colaboradores al no evaluar como desarrollan su propio liderazgo e influencia. Y no tienen la voluntad de sacrificar tiempo y/o esfuerzo para capacitarse en aspectos relacionados al liderazgo. Pero es la voluntad, la disposición y humildad lo que generará la diferencia entre un jefe y un líder.

Bibliografía

Microsoft. (2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Annual Work Trend Index Report. 16 marzo 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

Asana. (2022). *Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global: La Nueva Era de la Agilidad*. Disponible en: <https://blog.hostalia.com/wp-content/uploads/2022/06/asana-indice-anatomia-trabajo-2022-nueva-era-agilidad-informe-blog-hostalia-hosting.pdf>

Dowling, Bonnie; Goldstein, Drew; Park, Michael; Price, Holly. (2022). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. McKinsey & Company. 20 abril 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>

Impact Economist. (2021). *Humanizar el trabajo híbrido*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES.pdf

Impact Economist. (2021). *Implementación de Trabajo Híbrido*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf

Impact Economist. (2021). *Haciendo Híbrido el Trabajo Humano*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf

Villalva, Mariuxi; Fierro, Isidro. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Disponible en: https://scholar.google.cl/scholar?q=INNOVA+Research+Journal+2017,+Vol+2,+No.+4,+155-162+-+“El+liderazgo+Democrático:+Una+Aproximación+Conceptual”&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar

Santa-Bárbara, Emilio Sánchez; Rodríguez Fernández, Andrés (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. Universidad de Granada, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>

Covey, Stephen. *Liderazgo centrado en principios*. Disponible en: <https://jesuitas.lat/uploads/el-liderazgo-centrado-en-principios/STEPHEN%20COVEY%20-%201993%20-%20EL%20LIDERAZGO%20CENTRADO%20EN%20PRINCIPIOS.pdf>

Chatterjee, Debashis. (2007). “El liderazgo Consciente – Un peregrinaje hacia el autocontrol”. Management Liderazgo.

Liderazgo conductual y causas. Externas e internas de rotación de los operadores - Elsa Margarita Benavides Coronado y Ana Fabiola Pimentel Félix – Instituto de Ciudad Juárez

Collins, Jim (2001) “Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación”. Harvard Business Review

Cabrera, José Cabrera. “Liderazgo 2.0: El liderazgo del futuro “. Cabrera Management Consultants

Lussier, Robert N. *Los individuos como líderes.*

Anexos

Anexo A. Pauta de Entrevista

A continuación se presenta la pauta de entrevistas realizada:

1.- *Saludar y explicar el motivo de la entrevista nuevamente.*

2.- *Pedir que se presente y responda las siguientes preguntas: Nombre completo, año de nacimiento, profesión, puesto de trabajo, si desarrolla trabajo híbrido, presencial o remoto; y con qué frecuencia va a la oficina semanalmente.*

3.- *Responder a las preguntas de la entrevista:*

Desconexión con el propósito y objetivos de la organización

- 1) ¿Qué medidas has implementado para desarrollar la conexión de los empleados dentro de la organización? ¿Cómo aseguras que están alineados con el propósito de la organización bajo el contexto del trabajo híbrido?

Agotamiento

- 2) ¿Qué medidas has tomado como líder para poder ayudar a tu equipo a gestionar el agotamiento y la fatiga digital?

Inclusión

- 3) ¿Qué prácticas has implementado para poder apoyar a tus empleados? ¿Qué has hecho para dar apoyo considerando sus antecedentes, experiencias y desafíos únicos? ¿Cómo incentivas contribuciones significativas? ¿Has experimentado exclusión en contexto híbrido? ¿Cómo lo gestionas?

Confianza y Transparencia

- 4) ¿Qué has hecho para dar autonomía a tus trabajadores y evitar el sobre-control? ¿Cómo has apoyado a tus miembros del equipo en su desarrollo y crecimiento profesional?

Empatía

- 5) ¿Qué prácticas has implementado para comprender y empatizar con las experiencias únicas de cada miembro del equipo? ¿Qué has hecho para poder conocer las expectativas de tus empleados?

Capacitación para los líderes

- 6) ¿Tu organización te ha brindado capacitación y/o herramientas para administrar a tus equipos en trabajo híbridos y con ello evitar el sobre-control que se podría generar sobre ellos? ¿Cómo es el desafío de trabajar con personas de distintas generaciones?

Comunicación

- 7) ¿Qué prácticas has implementado para tener una comunicación clara e inclusiva con tus equipos de trabajo?

Líderes de igualdad de Género

- 8) ¿Qué medidas has implementado para ser un Líder que potencia la igualdad? ¿Qué situaciones has vivido y que medidas has tomado al respecto?

Líderes y gestión de equipos

- 9) ¿Qué medidas has tomado para gestionar el conflicto en el contexto del trabajo híbrido?
- 10) ¿Qué has hecho para generar entre los empleados un sentido de pertenencia dentro de la organización? ¿Qué has hecho para que ellos se sientan apreciados?

Carácter del Líder

- 11) ¿Qué cualidades de carácter consideras que debe tener un líder en el trabajo híbrido para mejorar el bienestar y productividad de sus equipos?

Cultura Nacional

- 12) ¿Cómo consideras que es la cultura de liderazgo en Chile en el contexto del trabajo híbrido? ¿Es diferente al contexto presencial? ¿Qué destacas y que consideras que debería mejorar?

Flexibilidad

- 13) ¿Qué significa para ti “Trabajo Flexible”? ¿Cómo has implementado la flexibilidad en el trabajo híbrido? ¿Cómo líder de equipo has desempeñado la flexibilidad en el trabajo híbrido? ¿Consideras que es suficiente o puedes mejorarlo?

Motivos para ir presencial al trabajo

- 14) ¿Qué medidas has tomado para replantear y definir el papel de la oficina y establecer el “por qué”, “cuándo” y “con qué frecuencia” deben reunirse los equipos en persona?

Socializar, vida y entorno laboral

- 15) ¿Has generado espacios de sociabilidad con tu equipos en el contexto híbrido? ¿Cómo has gestionado el evitar que sientan soledad dentro del trabajo híbrido? ¿Qué has hecho como líder para poder incluir a todo el equipo? ¿Consideras que es suficiente? ¿Qué consideras que puedes hacer para mejorar ese aspecto?

Acoso y microagresiones

- 16) ¿Existen políticas claras dentro de tu organización para denunciar y generar confianza de los trabajadores para denunciar las microagresiones y el acoso? ¿Cómo has gestionado este tema dentro de tu equipo?

Tecnología

- 17) ¿Qué haces para gestionar las tecnologías a usar por tu equipo? ¿Estas tecnologías apoyan la cultura de equipo?

Anexo B. Personas Entrevistadas

Para hacer el levantamiento de datos cualitativos, se entrevistó a personas de distintas generaciones, cargos, sexos y realidades extraprogramáticas, con el fin de obtener la mayor cantidad de hallazgos e información necesaria para el diseño de la encuesta a realizar.

Para la entrevista, se utilizó la siguiente pauta.

Contexto general de los entrevistados

Nombre Completo	Generación	Sexo	Profesión	Líder/Subordinado	Cargo y empresa de trabajo
Karen Moreno	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Mujer	Ingeniería Civil electricista	Subordinado	Ingeniera especialista en Telefónica Chile
Claudio Pizarro	Generación Baby Boomers (1946-1964)	Hombre	Ingeniero Civil Industrial	Líder	Director de empresas (COPEC, Flores y Volcan) - Socio Gerente de CIS - Profesor Adjunto de la FCFM
Karin Valenzuela	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Mujer	Ingeniero Comercial	Líder	Senior Manager Business Transformation - EY Consulting Chile
Cecilia Saint-Pierre Cortes	Generación X (1965-1979)	Mujer	Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, magister en gestión de operaciones del DII y doctorado en computación de la UC	Líder	Directora de la oficina de educación online de la Universidad de Chile
Andrea Lizana	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Mujer	Diseñadora Industrial y especialización en experiencia de Usuario	Líder	Directora de UX en consultora de innovación Vicoscience- Labor Docente presenciales en FCFM y FAU
Carlos Romero Rojas	Generación X (1965-1979)	Hombre	Ingeniero Informático	Líder	Jefe IT - Brighton MSolution Latino America
Felix Salazar	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Hombre	Ingeniero Civil en Telecomunicaciones	Líder	En empresa GTD
Rodrigo Ramirez	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Hombre	Ingeniero Civil Industrial de la UC	Subordinado	Analista Senior de PMO y ecosistemas
Profe Luis Dujovne	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Hombre	Ingeniería Civil en Computación y Magister en Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile	Líder	Director Transformación Digital en una Consultora BBK group
Pamela Arellano	Generación X (1965-1979)	Mujer	Ingeniera Civil Industrial y Magister en Economía de la Universidad de Chile	Líder	Gerente Gestión del Conocimiento de la Cámara Chilena de la Construcción
Daniel Miranda	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Hombre	Ingeniero Civil en Computación e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile	Líder	Jefe Proyecto - Sistemas acumulación de millas de Latam Pass - sistemas de Información - Latam Airlines
Veronica de la Cuadra	Generación Y [Millennials] (1980-1994)	Mujer	Ingeniería en ejecución marketing	Subordinado	Analista - Entel - Digital analytics - Área sitio público
María Leonor Varas	Generación Baby Boomers (1946-1964)	Mujer	Ingeniera Civil Matemáticas y Doctorado en matemáticas	Líder	Directora DEMRE
Myriam Hinojosa	Generación Baby Boomers (1946-1964)	Mujer	Geógrafa de la Universidad de Chile	Subordinado	Trabaja en el MOP en la dirección de Obras Hidráulicas en unidad de participación ciudadana y asuntos indígenas

Javier Larrondo	Generación X (1965-1979)	Hombre	Ingeniero Civil Mecánico de la Universidad de Chile	Líder	Trabaja en FLSmidth
Mariana Jordan	Generación X (1965-1979)	Mujer	Socióloga con Magister en Políticas Públicas	Líder	Directora área Social Fundación Olivo
Juan Antonio Arrese	Generación Baby Boomers (1946-1964)	Hombre	Ingeniero Civil	Subordinado	Asesor Riesgo Sub. MOP
Stefanie Morales	Generación Z (1995-2009)	Mujer	Ingeniería Civil Eléctrica	Subordinado	Analista Comercial generadora Metropolitana
Marcela Rojas	Generación Z (1995-2009)	Mujer	Ingeniera Civil Mecánica	Subordinado	Ingeniera Operaciones de la empresa de Telecomunicaciones Generadora Metropolitana

Tabla 4: Entrevistas a líderes y subordinados, separados por sexo, rubro y generación.

Anexo C. Citas de Entrevistas Realizadas

1) Flexibilidad

Parte de los beneficios y facilidades que en estos tiempos de implementación de Trabajo Híbrido que se han estado implementando y practicando es la posibilidad de poder elegir los momentos y lugares en donde las personas puedes realizar sus trabajos, con la posibilidad de poder adaptar los horarios de trabajo con tal de poder dar la facilidad de poder realizar otro tipo de compromisos que requieran asistencia oportuna o que sean inamovibles durante los horarios laborales. Además, este tipo de modalidades ha permitido que las personas tengan oportunidades para poder cumplir con expectativa, sueños o metas personas al poder usar la flexibilidad y facilidad que su oficina le otorga de poder trabajar en distintos horarios y lugares durante algún período de tiempo.

Para estos casos, el Trabajo Híbrido es fundamental para los trabajadores que desean poder optar a este tipo de facilidades que entrega esta modalidad de trabajo.

A continuación, algunas de las aseveraciones relacionadas a este tema mencionadas por los líderes y trabajadores.

- a) Dar facilidades y flexibilidad, acorde al nivel de responsabilidad y confianza que va ganando por su nivel de cumplimiento: *“La flexibilidad es un punto muy importante en un ambiente laboral, si yo no soy flexible como como jefe, difícilmente voy a tener colaboradores que sean quizás un poco más receptivos al momento de emprender un proyecto o un desafío. Para mí es muy importante el tema de la confianza en el trabajo, de saber que indistintamente haga lo que haga, él sabe que puede contar con nosotros siempre y cuando también cumpla con su responsabilidad.”* (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).
- b) Confianza en los Trabajadores para otorgar Flexibilidad. Esta confianza ¿Se otorga o se gana?: *“Creo que va por dos lados, porque creo que al principio de la pandemia creo que muchos tenemos la preocupación de demostrar que estábamos trabajando, pero también*

está la otra parte de yo como empleador verificar que mis trabajadores estén haciendo el trabajo. Entonces creo que una de las maneras que aquí (su organización) se aplicó es poner metas a los trabajadores, establecer tareas y tiempos para cumplir esas metas, y mientras esas tareas o esas metas estén hechas en el tiempo indicado, ahí se demuestran parte que el trabajo se está haciendo. No hay como cosas por hacer o información faltante, sino que cuando se solicita la información; está allí. Ahí se desarrolla el tema la confianza y con ello le dan más cabida de poder desarrollar la flexibilidad Sin Control.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

- c) Trabajar desde distintos lugares del país o el mundo por algún período de tiempo: *“Tenemos una compañera la coordinadora cultural lleva un mes en Londres, paseándose por Europa y ella trabaja desde allá. Tratamos de hacer las cosas con ella en la mañana para que nos del espacio horario, pero ella tenía este viaje planificado hace tiempo y la apoyamos a seguir trabajando a distancia. Y sí es clave que la otra persona también sea súper flexible, sea si tiene una tenemos una reunión que no podemos mover y ahí le toca a las 10 de la noche esto también es parte del compromiso del otro lado que yo creo que en parte también se gana con las libertades.” (Líder de Fundación, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora de sector privado sin fines de lucro).*
- d) Hay que tener flexibilidad, sin perder la interacción entre el personal de trabajo: *“Lo principal es que hemos dado cierta libertad (...) en general lo que hemos tratado de hacer es reconocer que hay mucho trabajo que se puede hacer remoto pero que también hay un espacio importante de interacción física/presencial que no se puede perder. **Ahora, puede ocurrir la desconexión con el propósito de la organización, pero va a ocurrir igual, o sea, considero que tampoco hay forma de evitarlo cuando el trabajo es presencial.** Considero que hay un tema que valora la gente joven y es el tema de la flexibilidad, ciertas libertades, entonces en ese sentido donde yo lo obligo a ir a la oficina ocurre contradictorio.” (Alto directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector privado)*

2) Sociabilidad

Algunas de las citas adjuntas de esta parte:

*“Lo que hemos tratado es de mantener un vínculo un poco más estrecho, porque varios personas de la unidad, por no decir todos, estamos en modo híbrido. Algunos vienen dos días, otros vienen tres días y eso depende de la situación particular de cada uno (...) todo el tiempo en que estábamos solamente online en cuarentena o similar ha **significado una desconexión entre nosotros, porque la jefatura no ha hecho el esfuerzo, por ejemplo citar a una reunión, aunque fueran Online, para que cada uno informara en qué proyectos está, como lo ha hecho, etc. ...** porque hay que buscar los mecanismos para provocar esos encuentros para poder intercambiar información, entonces sí no se hace el esfuerzo, cada uno está trabajando por su lado y cada uno de nosotros no sabía los proyectos que llevaba el otro salvo por cosas puntuales (...) nos dificultó en ese sentido el poder tener lineamientos o perspectivas comunes a nuestro trabajo. Hoy hemos estado un poco más **en contacto porque hay días que yo coincido con alguno de mis otros compañeros.**”*

(Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajadora del sector público).

- a) *Engagement de un equipo de trabajo:* Elegir métodos de medición del engagement de la gente del equipo.
- b) *Actividades de esparcimiento:* Más allá de la existencia de un cóctel, almuerzo, asado, karaoke en la casa del jefe de equipo, o cualquier otro tipo de actividad recreativa, lo importante es poder generar espacios fuera de horario laboral donde las personas miembros de un equipo se conozcan y conecten en un espacio relajado y ameno.

3) Agotamiento y Fatiga Digital

Durante el primer año de pandemia, se observó que los niveles de agotamiento y fatiga digital afectaron de forma significativa la salud y calidad de vida de las personas, y pese a que se ha tomado más conciencia y medidas con respecto a este tema dentro de las empresas, aún no deja de ser un desafío.

Es por eso por lo que a continuación se procede a identificar los principales hallazgos y prácticas de las entrevistas relacionados a este tema.

- a) No trabajar fuera del horario de trabajo, ni tener aplicaciones en el celular que permitan a los trabajadores seguir conectados y respondiendo correos o mensajes fuera del horario de trabajo.

“La gente se está reventando porque hay una sobrecarga trabajo, por el aumento en el costo coordinación porque en el fondo el costo de coordinación es un poco más alto en trabajo remoto, entonces hay ciertas pegas que con trabajo remoto anda bastante mejor por ejemplo no sé el desarrollo software. Porque puedes estar un día entero sin que nadie lo moleste que es mucho mejor que cuando era presencial. Pero hay otras pegas que tiene una naturaleza más colaborativa y de construcción que hacen que sea mucho más difícil.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajador del sector privado).

“Se debe pedir, recordar y ser insistente recordando a los colaboradores en que no trabajaren sobre tiempos. La sugerencia era que no tuvieran notificaciones del mail de la oficina en el celular y que no instalarán “Discord” en el celular porque así a las 6:15 se retiraran del trabajo, el computador se cierra y ya no te conectas más con la pega hasta el día siguiente en la mañana cuando abres de nuevo el computador, y eso les ayudó también a mantener la cordura en la época de confinamiento. Si es urgente llamaremos por teléfono o mandaremos un WhatsApp, pero todas las comunicaciones oficiales del trabajo eran por medios que no estuvieran en el celular.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

“Hay una política de desconexión digital. El lema es que después de las 6 de la tarde “son manos arriba” es como que nadie toca el computador, a menos que esté de guardia o tenga alguna responsabilidad que se haya pactado de antes.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

- b) Los líderes se encuentran en una situación menos ventajosa que los colaboradores, dado que deben responder a los directores o gerentes, y junto con ello, a los colaboradores, por lo cual, se suele observar que tienden a tener sobre trabajo o trabajo fuera del horario laboral de contrato.
- c) Se debe dar confianza y flexibilidad a los trabajadores para gestionar sus horarios y ritmos de trabajo.

*“Cuando estás a cargo de un equipo, yo como jefa tengo que ir a trabajar sobre tiempo a veces, y de repente uno se acuerda de algo porque estaba preparando un proyecto y estaba haciendo algo que me acuerdo a las 11 de la noche y les mando un mail, pero no quiero que despierten y tengan que sentir que tienen que responderme a esa hora, entonces claro después **descubrí que se podían programar los mails**, al principio no lo sabía o a veces lo olvidaba y llega no manda no más. (...) La instrucción era a las 6:15 terminamos el trabajo y de verdad desconéctense, no quiero que sobre trabajen sobre tiempo, y si trabajan sobre tiempo siempre le decimos cada uno tiene un post-it donde va notando las horas extras que trabaja y después avisa que va a salir un poco antes, que aunque va a llegar más tarde o que tiene que hacerse un examen y no va a estar dos horas, cosas así y a cada uno yo les digo **yo confío en que cada uno tiene** su post de los palitos que fue anotando de horas extras y que los va descontando cuando las ocupa, y como no tenemos que marcar tarjeta en la oficina es mucho más fácil coordinarse en ese sentido.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).*

“No trabajar fuera del horario a menos que yo les pida que lo hagan, y yo jamás les pido que lo hagan; porque yo normalmente no los molesto después de las 6:30 que es la hora de salida a menos que sea algo muy pero muy urgente y necesario (...) pero les aviso el día que necesitaré que se queden hasta más tarde, para que se organicen, o que los llamaré fuera del horario de trabajo, pero siempre bien avisado.” (Supervisor, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado, Rubro Minería).

- d) El nivel de agotamiento sobre los trabajadores una relación directa en una empresa ayuda a sus colaboradores en poder manejar este tipo de situaciones.

“Dependen en gran parte de cuánto le importa a la empresa este tema. Hay empresas a las que no le importa porque tiene una lógica más demoledora de carne donde en el fondo me da lo mismo y no le importa si se va alguien bueno que se vaya a llegar alguien más. Y hay otras preocupadas, como por ejemplo, cuando salió la ley de desconexión digital que se impuso y se impuso fuertemente en algunas empresas, donde habían cursos normativos exigidos que todo el mundo tenía que hacer sobre la ley de desconexión digital; al nivel que en algunas empresas si tú citabas a reunión después de las 5:30 el gerente de segunda línea tenía que autorizarla e inscribirla en un registro que lleva la gerente general porque tenían a preguntar por qué existe esta reunión fuera de horario; porque estás incumpliendo con la ley de desconexión digital; y al irse a ese extremo ayudaba a que tú te pudieras desconectar bastante. Porque en el fondo acá venimos a trabajar y no a reventarnos, y hay que preocuparse de ir respetándolo.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajador del sector privado).

- e) Al respetar los espacios y horarios personales de los colaboradores, ayudaba a la convivencia del equipo.

“Asegurando que cada uno tuviera su espacio y salud mental ayudaba a que la convivencia en general fuera mejor”. (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

*“Difundir buenas prácticas para tener un trabajo remoto que no le juegue en contra al trabajador o trabajadora; por ejemplo, desconectarse en algún momento. Nosotros tenemos no la obligación digamos, pero **una buena práctica de no enviar correos más tarde**, de hecho, me pasa que tengo que pedirle a la gente que no trabaje después de la 8 de la noche; o que no tienen por qué agendar reuniones tan seguidas. Hubo talleres de gestión del tiempo, era muy fácil que, si no te ordenabas, terminabas trabajando hasta las 10 de la noche porque la computadora ahí mismo, es distinto cuando uno sale de la oficina y no se lleva el computador. Hay gente que de hecho agradece la flexibilidad de que no esté obligada, por ejemplo, no asistir si no puede.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X trabajadora rubro de la Construcción).*

- f) Se debe empoderar a los líderes, y con ello, transmitir a los colaboradores la confianza y libertad para elegir sus ritmos de trabajo.

“Hay que dar más libertad a los equipos de trabajo que definan sus ritmos de avance y sus modalidades de trabajo, pero fijar políticas tan generales como “tienes que venir dos o tres veces a la semana...” no es lo más apropiado. Uno tiene que venir y tratar de ordenar su agenda pensando en que la cosa presencial va a ser para mucha interacción, pero el fondo venir a la oficina para hacer lo mismo que podrías hacer en tu casa sigue raro es verdad. Entonces uno dice “Si no tienes que venir toda la semana no vengas, y si la próxima semana tienes que venir toda la semana, tienes que venir toda la semana”. Entonces creo que hay que operar con flexibilidad, que por supuesto que es la complejidad misma para una organización que tiene que operar en lógicas estructuradas.” (Alto directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector privado).

- g) Respetar los horarios de descanso o vacaciones de los compañeros de trabajo, independiente si este tiene una modalidad de trabajo presencial híbrida u online.
- h) Para las empresas que entregan servicios o trabajan por proyectos con otras empresas, al trabajar en proyectos donde el contrato y pagos es acorde a las horas definidas y/o ejecutadas y/o “quemadas” y no por hitos, objetivos, entregables, metas a alcanzar u otro método de medición, se generación situaciones de alta tensión, estrés y hasta vacíos legales que impiden poder tener flexibilidades en cómo poder abordar el trabajo a realizar.

“Antes, en la oficina, nosotros marcábamos tarjeta, entonces se pagaban las horas extraordinarias o a esa gente prefería compensar la junta horaria tomándose algunos días libres de las horas compensadas, pero a distancia está el problema de cómo certificar esas horas extras, porque si no estás timbrando tarjeta entonces a quién le consta que estuvo trabajando y este problema viene dado por el estatuto administrativo que ojalá se cambie. (...) Entonces hacer una forma de trabajo donde pudieran los jefes reportar y que su palabra valiera. Pero hoy no podríamos pagar horas extraordinarias, tendríamos que buscar otras formas de compensación porque el estatuto administrativo te ata las manos. RRHH mandaba muchos instructivos y consejos y cosas que se podían hacer para aliviar la carga de las personas y evitar que trabajaran horas extras.” (Directora y líder de equipo, mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público).

“Se respeta mucho el tema de vacaciones, días o horas libres, si pido hora para ir al médico y nadie te molesta. Yo misma podría trabajar fuera de horario, pero yo no tengo derecho de molestar a nadie. Entonces si yo tengo pega atrasada puedo hacer continuar mi trabajo en el horario en el que yo tenga disponible pero sí ese trabajo involucra a otras personas, tengo que esperar a que ellas tomen el testimonio y continúen con el trabajo, no puedo imponerle yo mi ritmo de trabajo. Se evalúa por tarea cumplida no por no por horas trabajada”. (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

“Es angustiante para mí el almorzar fuera del horario de trabajo muchas veces. Porque tengo que estar comiendo con el mouse del acumulador al lado, moviéndolo constantemente o muchas veces creando una video llamada conmigo mismo para que me vean ocupado y así poder almorzar tranquilo, para que la personas piensen que estoy conectado, dado que no pude almorzar durante el horario de almuerzo asignado, ya sea por temas de tener que hacer trámites o por los mismos temas de trabajo atrasado, por lo que es bastante complicado trabajar con estas plataformas que te miden el tiempo o si estas conectado o en línea todo el tiempo, para ver tu productividad, porque no te dan la flexibilidad que muchas veces uno necesita, y no sé si notifica a los jefes cuando uno se queda trabajando hasta más tarde o cuando tienes que trabajarlos fines de semana por la enorme cantidad de trabajo acumulada que uno tiene, porque pese a las horas del contrato, igual se debe cumplir con el proyecto a entregar. La verdad es que es algo agotador y hasta frustrante trabajar con este tipo de contratos” (Subordinado, varón perteneciente a la Generación Z, trabajador del sector público, Rubro de la Construcción (dentro de una empresa minera)).

- i) Entregar el equipo necesario para que las personas puedan hacer su trabajo de forma adecuada y sin incurrir en gastos personales disminuye los niveles de estrés uy agotamiento en el ambiente laboral.

“Uno en la casa trabaja más que en la oficina, porque la gente sigue de largo trabajando, porque no tiene que tomar locomoción ni nada entonces muchos o quieren adelantar (...) la otra forma también es que se le dio estacionamiento a toda la gente que quisiera ir en vehículos, acortando un poco lo que el estrés y el contacto con el transporte público; también la facilidad de que si la persona quiera hacer un break más largo en el día uno no hay problema pero en el fondo eso es como que han sido un poco la solución que se ha dado. Ahora, para los vías en que las personas están online, usamos la información y consejos que la mutual nos ha enviado, y también Recursos Humanos lo hace, y los consejos son: Hacer pausas activas de 15 minutos cada 45 minutos por lo menos, levantarse la silla hacer un poco de movimientos o caminar en el patio en su casa o en la calle para poder despejarse un poco. Además, a todas las personas se les dio la posibilidad de que llevaran sus sillas y su escritorio a la casa, se compraron monitores externos grandes, se les entregó soportes de para computadores para nivelarlos y dejar los computadores a la altura de la vista, se les asignaron teclado, mouse y los computadores.” (Líder, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado).

- j) El sobre-control genera molestia sobre los trabajadores y se deben tomar medidas para poder evitar el sobre control sobre los trabajadores, lo cual está fuertemente ligado al estilo de trabajo, personalidad y confianza en sus trabajadores que tiene un líder de equipo. Y pese a que esta no es una práctica recomendada, en algunos aspectos o áreas de trabajo es necesaria, sobre todo en aspectos de seguridad de la información, aspecto que no ha sido abordado ni minimizado su peligro durante los períodos de pandemia.

“Nosotros, cuando la gente llega le damos una clave, pero dentro de nuestras políticas es cambiar la clave, nosotros crecimos cambian la clave y como se pregunta a toda persona si ya ha cambiado la clave todo el tiempo, porque se les olvida que nosotros pedimos cambiar la clave como política interna de la empresa de forma obligatoria cada 60 días, donde el servidor le va a pedir que cambie la clave”. (Líder, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado).

“Nuestros trabajos algunas veces son urgentes; pero normalmente tienen un plazo de ejecución. Entonces les voy dando una tarea, y negociamos hasta cuando demora en hacer la tarea, y recién comienzo a monitorear después de esos días. Evito estar monitoreando todos los días, no los presiono porque no es mi estilo de trabajo, a menos que haya una urgencia y ahí comenzamos a negociar como poder entregarlo lo más pronto posible. Entonces, yo a mi equipo no los presiono mucho ni les hago micro management, yo nunca veo si están conectados y está la lucecita verde o no les pregunto: “Oye son las nueve de la mañana y todavía no estas conectado” en realidad, para mí hay que hacer este trabajo y espero esté lista en la fecha acordada, ósea, soy flexibilidad 100%; digitalmente no lo obligó a estar como hasta las ocho o nueve de la noche, nunca lo llamo tarde a menos que sea necesario, pero les aviso antes de hacerlo.” (Supervisor, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado, Rubro Minería).

- k) Lograr identificar las tareas importantes versus las urgentes al momento de decidir dedicar más tiempo o horas extras al trabajo, lo cual influirá fuertemente en los niveles de bienestar de una persona.

“Una herramienta clave de trabajo y de priorización y que quiero que mis equipos usen siempre son las preguntas: ¿Esto es importante?, ¿Esto es urgente?, ¿Está seguro de que surgente urgente?, Porque si no estás seguro, no es prioritario en el fondo. Siempre invito a mis equipos a que levanten la mano a que uno comete el error porque a mí me ha pasado de decir a todo que sí y resulta que después veo que tengo acumulado lleno de cosas es uno mismo.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajadora del sector privado, Rubro Consultoría).

- l) Dentro del contexto de Trabajo Remoto que comenzó a implementarse en pandemia, se observó un fuerte crecimiento en la aplicación de prácticas llamadas “Micromanagement”, o supervisión estricta de las tareas asignadas a los empleados por parte del supervisor jerárquico. Este tipo de prácticas no suelen ser fomentadas por las empresas, sino más bien están relacionadas a los rasgos de personalidad y carácter del líder.

A medida que la pandemia avanzaba, algunos líderes fueron disminuyendo levemente este tipo de prácticas con el tiempo, mientras que en otros sigue siendo una práctica fuertemente ejecutada en sus equipos de trabajo. Estas prácticas, afectan el desempeño de los trabajadores tanto para los que trabajan de forma presencial, híbrida o virtual, pero, dentro del contexto de trabajo híbrido, las personas se ven fuertemente perjudicadas en los siguientes aspectos:

l.1) Líderes prefieren tenerlos más vigilados en las oficinas, por lo cual tienen menos beneficios de poder tener más días de trabajo desde sus casas.

l.2) Las personas cuentan con una presión adicional al tener que estar constantemente entregando estatus del trabajo que realizan desde sus casas a los líderes de equipo, dado que

estos solicitan constantemente reportes de avance de sus trabajos hechos desde casas. En este punto, se desarrollaron dos entrevistas a dos trabajadores, una para una líder de equipo y a uno de sus subordinados, sin que cada uno de ellos supiera que iba a ser entrevistada la otra persona, para así poder garantizar la sinceridad y completa información a entregar en la entrevista y se contrastaron sus respuestas relacionadas a los micromanagement.

Las respuestas obtenidas y sus respectivas observaciones se pueden ver a continuación:

“En el Banco Top One donde trabaja con los chicos, todos los días nos juntábamos en la mañana y en la tarde durante 30 minutos en cada reunión para empieza y terminar el día. Así yo podía ir viendo cómo andaba la gente, si estaban muy holgados o atareados, etcétera, y al principio todo súper bien, pero en la medida que empezó a pasar el tiempo me empecé a dar cuenta de que había más chicos con tiempo libre que otros; y tuvimos que empezar a levantar este tema de las sobrecargas, y por mi parte también con el tiempo empecé a darme cuenta de que no necesitaba juntarme con mi equipo todas las mañanas ni todas las tardes. Entonces empecé de a poco agarrar un ritmo de juntarnos los Lunes en la mañana, los miércoles en la mañana y los viernes en la tarde. Esto me sirvió mucho para ir viendo y entendiendo cómo iba mi equipo, sus plazos, etcétera.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajadora del sector privado, Rubro Consultoría).

“La verdad es que las reuniones que teníamos todos los días en la mañana y en la tarde con la Jefa se sentían de esa manera, más como una excusa para poder controlar nuestro trabajo, como sobre control y era bastante estresante, porque si no llegabas con un avance significativo para la jefa, que daba la impresión de que no hiciste nada durante el día de trabajo desde la casa, pero muchas veces los trabajos no se logran hacer o terminar en un día o una tarde, y costaba poder hacer entender eso a la jefa.” (Subordinado, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajadora del sector privado, Rubro Bancario).

Aquí se puede apreciar la diferencia de percepción que pueden tener dos personas que trabajan juntas en la forma de abordar las reuniones y sistemas de gestión de productividad. Es fundamental aprender a implementar no solo prácticas de seguimiento y control, sino también de prácticas de confianza y flexibilidad, las cuales potencian el trabajo y niveles de satisfacción y desempeño de los trabajadores (estos temas son tratados en las páginas que siguen).

- m) Importancia de implementar pausas activas tanto en la oficina como en la casa durante las jornadas de trabajo de las personas bajo el formato de trabajo híbrido:

“En la Oficina tenemos pequeños breaks con cierto tiempo para pararnos, podemos ir en la cafetería tomar un café, hablamos y compartimos un poco para despejarse un momento de 25 - 30 minutos para así poder descansar y tener un día de trabajo un poco más liviano.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

“Y adicionalmente cuando vamos de forma presencial al trabajo, tenemos actividades extraprogramáticas a mitad de la jornada, como, por ejemplo, los martes va una chica que nos hace masajes, de 15 minutos, pero te juro que son los mejores 15 minutos de la semana y los miércoles va una chica a hacernos pausa activa y para motivarnos tenemos que hacer como cierto ejercicio que sé yo como para entre desconectarnos y también pararnos porque básicamente nuestro trabajo es

muy sedentario.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Z del sector privado, Rubro de Energía).

- n) Al no tener procesos de control como micromanagement, las personas tienen la confianza y tranquilidad para poder gestionar y trabajar desde sus casas y oficinas sin miedo a que los estén controlando todo el tiempo.

“Las personas tienen la confianza de saber que, si tienen que hacer algo, cómo salir a caminar y despejarse, lo puede hacer sin problemas. No hay una fiscalización ni se persigue a la gente para hacer el trabajo.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

- o) Realizar encuestas para conocer el interés y preferencias de los trabajadores con respecto a los temas y capacitaciones a realizarse.

Yo tengo dos teléfonos tengo el teléfono de la pega y el teléfono mío personal ya y trato siempre de dividir mucho las cosas, marcando los límites con los compañeros de trabajo para que no me llamen al personal. *(Ingeniera de Planta, mujer perteneciente a la Generación Z, trabajadora de sector privado, Rubro Plantas Eléctricas).*

“En el área de comunicaciones están constantemente enviando encuestas sobre “Qué tópicos sería de interés para los colaboradores tratar en talleres, cursos o charlas” etcétera. (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Z del sector privado, Rubro de Energía).

- p) De ser necesario, se debe facilitar un segundo teléfono a los trabajadores, para que así estos puedan realizar tu trabajo de forma más directa sin tener que estar trabajado desde su propio equipo de telecomunicaciones personal, con la finalidad de poder mantener las dos vidas, la personal y la laboral por completo separadas si así se desea.
- q) Se ha apreciado una correlación directa con respecto al estilo y modelo de liderazgo y el bienestar y confianza de los subordinados hacia sus líderes, donde a medida que tengan un modelo de liderazgo más apropiado para el trabajo a realizar y al perfil de los trabajadores, los niveles de bienestar, confianza y engagement aumentarán dentro de la organización.

Es por eso por lo que les presentamos algunas de las prácticas recomendadas para poder desarrollar la confianza y bienestar de los colaboradores de equipo:

“El liderazgo también en este contexto híbrido es una realmente factible, dado que el largo del tiempo que las personas que continúen con teletrabajo o que las empresas retomen como era antes no al tema presencial. (...) Muchos edificios van a desaparecer porque muchas empresas pueden funcionar de manera remota desde sus casas, donde esta modalidad es un aporte a la calidad de vida de las personas; ahorras primero tiempo, donde el tiempo es tan valioso, hay personas que se demoran dos horas en llegar a su trabajo entonces ellos fácil gastan 4 horas diarias trasladarse. Entonces creo que es una de las cosas que son importante de mencionar los beneficios de este modelo de trabajo.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

Es por eso por lo que las prácticas recomendadas para los líderes al momento de desempeñar el Trabajo Híbrido son:

- I. *Trabajar por objetivos, no por horas a ejecutar*: Diseñar proyectos en donde sus contratos no se estipule una cantidad de horas vendidas o ejecutadas dentro de un proyecto al momento de realizar un entregables para luego poder gestionar los respectivos pagos. Se aconseja diseñar contratos con proyectos donde se puedan realizar entregables que permitan poder estimar tareas y responsabilidades a los miembros de un equipo.
- II. *No utilizar plataformas de monitoreo en línea de los trabajadores*: este tipo de plataformas, donde el líder tiene la posibilidad de poder ver si las personas se encuentran conectadas o no a sus respectivos puestos de trabajo en los horarios que el líder desea monitorear que estén conectados. Se aconseja dejar de utilizar este tipo de herramientas, para evitar “esclavizar” a los colaboradores a estar todo el tiempo conectados y sentados en sus puestos de trabajo con el temor a ser sorprendidos no trabajando cuando el líder desea hablar con ellos.
- III. *Incentivar a los trabajadores a no trabajar fuera del horario de trabajo, sin perder la flexibilidad que los trabajadores necesiten*: Para las empresas que trabajar con un horario de trabajo, ya sea establecido por contrato o como por sugerencia del empleador, dado que se encuentran sujetos al Artículo 22, se les recomienda trabajar, tanto a colaboradores como a líderes de equipo, dentro de los horarios establecidos de trabajo y no salirse de estos a menos que sea estrictamente necesario. Aplicar una política de “manos arriba” apenas finalice el horario laboral ayudará a los trabajadores a poder proteger sus tiempos de descanso y desconexión con el trabajo. Y en caso de tener que trabajar extra o de necesitar ponerse al día en un trabajo que no se pudo realizar por haber ejecutado una diligencia personal o tener una situación particular que atender antes de seguir trabajando, bajo esos contextos se recomienda recuperar las horas de trabajo no realizadas en otro momento del día, y sólo en caso de ser necesario (si el trabajador se encuentra al día con su trabajo, no requiere tener que recuperar dichas horas de trabajo, a menos que desee adelantar trabajo, lo cual no ha sido recomendado en la literatura ni en las entrevistas). Se les recomienda a los líderes de equipo que entreguen las flexibilidades necesarias para que sus trabajadores puedan realizar las actividades que necesiten hacer con tal de poder mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal y siempre manteniendo los niveles de cumplimiento de los compromisos, metas y tareas establecidas.
- IV. *Aplicaciones móviles*: Líderes deben evaluar la facticidad y necesidad de solicitar la descarga y uso de aplicaciones móviles de chat de la plataforma de la empresa y correo electrónico en el celular personal de los colaboradores, dado que pese a que este tipo de aplicaciones tiene la ventaja de poder aumentar la conectividad y accesibilidad entre los miembros de un equipo a toda hora y lugar, es precisamente por ese motivo, que ya no se desea que las personas estén pendientes a toda hora y lugar del trabajo que realizan, por lo cual, de ser necesario, debe explicar a los trabajadores que deben idealmente no responder o ver este tipo de aplicaciones fuera del horario de trabajo. Pero nuevamente, se insiste en que no se debe descargar este tipo de aplicaciones en los celulares personales de las personas. Y de ser posible, la empresa debe entregar un celular a sus trabajadores, para que así estos puedan separar sus actividades personales de las laborales de forma más fácil.

V. *El líder debe respetar los horarios de descanso de sus trabajadores:* Para eso, no debe llamar a los colaboradores fuera del horario de trabajo, y de necesitar su asistencia en dicho momento, se recomienda realizar las siguientes actividades, acorde al nivel de urgencia del asunto a tratar fuera del horario de trabajo:

v.i) Si es un asunto importante pero no urgente, se le recomienda mandar un correo al trabajador y programarlo para que este sea enviado y recibido por el receptor a primera hora del día hábil siguiente (Actualmente todas las aplicaciones de envíos de correos electrónicos tienen la opción de configuración de envío de los correos electrónicos).

De no saber cómo configurar el correo, se aconseja que, al momento de enviarlo, este correo tenga al inicio del nombre del Asunto del correo un mensaje como el siguiente “[NO URGENTE]...” o “[NO RESPONDER AHORA]...” o “[RESPONDER MAÑANA]...” Para que así las personas que reciben el correo puedan estar tranquilo/as con que, independiente de la hora en que reciban dicho correo electrónico, puedes responderlo al día siguiente sin miedo a represalias o resentimiento del líder de equipo por no responder oportunamente el correo.

v.ii) Si es un asunto importante y medianamente urgente, se aconseja escribir por Chat de la plataforma de comunicación que utiliza la empresa (Teams, Meet, Slack, Discord, etc.) para consultarle si lo puede llamar o si está disponible para poder ver el asunto en cuestión.

v.iii) Si es un asunto importante y urgente, se aconseja escribir por WhatsApp a la persona para consultarle si lo puede llamar. Por lo general, las personas al ver un mensaje en WhatsApp (una plataforma más privada e informal de comunicación, logran entender que, si el líder les está escribiendo, es porque hay algo urgente que desea hablar con ellos); y si después de un tiempo determinado no hay respuesta del mensaje enviado, se podría llamar a la persona de forma directa al celular (último paso, el cual siempre hay que evitar y consultar previamente).

v.iv) Si es un asunto importante y extremadamente urgente, llamar directamente a la persona por celular.

VI. *No practicar el Micromanagement:* Este tipo de actividad generan acciones de sobre control sobre los equipos de trabajo. En caso de que el líder logre identificar que realiza este tipo de prácticas, se le recomienda implementar en su/s equipo/s de trabajo el uso de plataformas de monitores de trabajo, tales como Trello, Dashboard, Cartas Gantt, todo acorde a las necesidades y requerimientos de cada proyecto, donde las personas pueden ir informando de forma diaria y de preferencia de forma automática sus avances, para así el líder por ir visualizando sus tareas y solo llamar o requerir alguna reunión en caso de dudas o preocupación con el estado de avance de alguna parte del proyecto o tarea/objetivo a realizar o plazo a cumplir.

VII. *Realizar encuestas (en conjunto con RRHH de ser necesario) para conocer más a su equipo:* Realizar encuestas para conocer el interés y preferencias de los trabajadores con respecto a los temas y capacitaciones a realizarse.

- VIII. *Ejecutar pausas activas tanto en la oficina como en casa.* Se debe identificar cuáles son las mejores formas de poder hacer “pausas activas” en cada uno en los respectivos lugares de trabajo en los cuales le toque estar a la persona (casa u oficina), y recordarse de forma frecuente la ejecución de estos todos los días, hasta volverlos un hábito en los trabajadores.

4) Confianza y Transparencia

Ser Empáticos:

- a) Apoyo a sueños personales o profesionales: *“Dar la posibilidad y flexibilidad que los trabajadores necesiten para poder hacer cursos de especialidad, y apoyarlos en lo que necesiten. Por ejemplo, una chica la de diseño postuló a una beca Conicyt de magíster del sector público y le hizo una recomendación.”* (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro TI y desarrollo de Software).
- b) Comunicar constantemente y transparentar: Hacer audible las recomendaciones de apoyo para todos por igual: *“En la reunión grupal de los lunes yo comenté:” Mándame la solicitud para firmarla, y si alguien más quiere, me avisa, para apoyarlo en lo que se necesite.” Entonces, mi equipo vio que existía la posibilidad.”*(...) *“Área de recursos humanos de nosotros siempre manda cursos de especialización y cosas así, entonces bastó con que uno dijera: “me interesa”, y que lo comentáramos en la reunión grupal y de que yo dijera: “Ya, yo te firmo lo que necesitas, para que puedas tomarlo”, para que los otros también sintieran confianza que también podían inscribirse.”* (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro TI y desarrollo de Software).
- c) No solo priorizar la capacidad, sino la voluntad y cualidades humanas en el proceso de selección: *“Cuando partimos en este trabajo éramos dos personas, entonces toda la selección de personal que hemos hecho ha pasado por las dos personas que éramos desde el principio, entonces **hemos sido cuidadosos de priorizar el aporte humano por sobre el aporte técnico.** Si tengo una persona que es súper capaz técnicamente pero que no va a contribuir al espíritu de equipo prefiero a alguien que no sea tan bueno técnicamente pero que sea un buen elemento de equipo, que sea sociable, que se pueda llevar bien con todo el resto, que le gusta trabajar en equipo y que no sea llanero solitario. **Eso ha hecho que el equipo tenga alta empatía.**”* (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro TI y desarrollo de Software).
- d) Si no conoces a las personas, es difícil empatizar: *“Es difícil empatizar, cuando uno conoce poco a las personas, entonces uno no las lee bien.”* (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).

Servicial, cualidad fundamental para liderar en Trabajo Híbrido: *“Es super importante bajarse del pedestal, ser horizontal y **estar al servicio es lo más importante.** Para quienes lideran equipos deben ponerse el servicio de su equipo y no entender este asunto al revés. Uno tiene que facilitar la vida a su equipo para que puedan hacer el trabajo, liberarlos de presión, dar el espacio para que comenten si tienen alguna situación complicada y*

buscar los ajustes necesarios.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).

*“Construir una zona segura, en la que las personas sientan que si dan una opinión no van a ser castigados. Nunca responder tratando de dar vueltas a opinión, lo mejor que funciona en esos casos es indagar más y entender que de repente las reacciones son por un miedo o una creencia previa que uno no ve directamente. Entonces cuando alguien dice “No estoy de acuerdo.”, “para mí eso no es importante”, tú no tienes que decir: “es que sí es importante”, sino decirle: “¿Pero por qué crees que no es importante?” **es indagar, indagar, indagar, indagar, no ganarle el punto, es escuchar y tratar de entender finalmente cuáles son las creencias que soportan una opinión** y recién ahí cuando uno entiende qué es lo que la gente cree en lo más profundo, que son las cosas que los motivan, **uno recién ahí puede empezar a empatizar**, porque es imposible ponerse en los zapatos de una persona que no conoces. (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).*

e) Humildad, otra cualidad importante para el Trabajo Híbrido: *“Siendo humilde, dando pequeños pasitos, probemos con esto primero y veamos si resulta o no resulta, dame ese espacio de confianza y veamos si resulta y si no resulta lo vemos, etc... Entonces desde la inquietud siempre y desde la humildad también.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).*

f) Logras empatizar cuando conoces a la persona, y conoces a la persona invirtiendo tiempo en ella: *“Lo otro después es involucrar a tu gente en esa toma de decisiones, en ir dándole los espacios para que tengan la confianza de hacer esas cosas. (...) Entonces tú debes tener una mezcla de conocer tu equipo, entender personalmente de ellos. Puedes gestionar a un equipo si eres capaz de responder esto de cada uno de ellos:*

- a. *Dime cuál es su hobby.*
- b. *Dime cuántos hijos tiene.*
- c. *El nombre sus hijos y la edad de los hijos.*

*Dime eso, y si no me dices eso, no puedes manejar a esa persona, porque en el fondo no lo conoces. **Entonces tú tienes que preocuparte de conocer a las personas detrás de la pantalla y empatizar con ellos porque es súper difícil empatizar cuando tu gente tiene un background distinto.** Tienen realidades distintas, entonces pasa por conocerlo y empoderarlos. Y para conocerlos: tienes que invertir tiempo. Estar con ellos, conversar en reuniones de equipo, espacios de retrospectiva, chat por WhatsApp, subírte una Meet y conversar de cualquier cosa que no sea trabajo y a la vez hablar de pega, etc. En el fondo es conversar, conversar, y conversar; y darte el espacio (tiempo) para conocerlos.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millenials], trabajador del sector privado, Rubro Comercial).*

5) Motivos para ir de forma presencial

Como se mencionó en el capítulo anterior, durante los períodos de confinamiento producidos por la pandemia del COVID-19, aunque se observó a nivel mundial que los niveles de productividad aumentaron dentro de las organizaciones, también se observó que aumentaron los niveles de desconexión con el propósito de la organización y se experimentó alejamiento entre los miembros de equipos de trabajo. Es por esa razón que en esta sección se dedicará a identificar las medidas

implementadas para desarrollar la conexión de los empleados dentro de la organización, junto con saber cómo asegurar el alineamiento del propósito de la organización bajo el contexto del trabajo híbrido y sus principales hallazgos.

A continuación, se señala una lista de los principales hallazgos:

- a) Existe una diferencia entre trabajadores ya existentes en una empresa previo a la pandemia versus los trabajadores nuevos contratados post inicio de pandemia; esta diferencia radica en cómo se identifican y conectan con el propósito de la organización, donde estos últimos han sido el principal desafío para los líderes en lograr conectar con el equipo, transmitir el espíritu y cultura organizacional y como los mismos equipos se van transformando en sus dinámicas la organización.

*“Se tenía un universo de gente que venía trabajando en una empresa y que, al irse a remoto, y en donde de cierta manera entendían el propósito de la organización, tenían una red de contacto, conocían la empresa y esas cosas. Ahora, hoy en día, lo que tú buscas principalmente es que no se te desconecten y podía aprovecharse como una oportunidad para darles más espacio, libertad para viajar y trabajar desde distintas ciudades y ahí depende de cada empresa como quiere aprovechar su oportunidad. Pero **el principal problema los tienes con las personas nuevas, porque es súper difícil darles un propósito de sentido de pertenencia cuando no conocen a las personas de su equipo.** Ahí se empieza a buscar ciertos espacios para reafirmar con cada propósito. (...) Lo que tú haces es buscar generar las conexiones humanas. En cualquier instancia formal siempre va a tener un componente más informal, donde se deben incorporar actividades para que la gente interactúe, y es una preocupación porque es mucho más difícil. **Es por eso por lo que lo primero que tienes que hacer es tener conciencia de esto, hacerte cargo del problema y tienes que ir midiendo y monitoreando el impacto.** Entonces lo primero es ver si tienes medido cuál es el engagement de tu gente, cuál es el compromiso que hay, cómo entienden su pega, si las cosas que tú estás haciendo tienen efecto o no. Entonces lo primero para el líder y la empresa definir cómo quiere medir esto y después entender cuál es el impacto que tiene.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajador del sector privado).*

“Para los que fueron contratados recién con teletrabajo ellos se pierden un poco, entonces estas charlas de alineamiento online son súper importantes para ellos para poder alinearlos.” (Jefa de proyectos, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).

“Es difícil el modelo remoto y el híbrido, sobre todo cuando incorporas gente nueva al equipo” (..) *Entró gente que nunca vimos en personas hasta un año después y ahí ya se empieza a complicar el alineamiento, como transmites el espíritu del equipo a gente nueva y como los mismos equipos se van transformando en sus dinámicas” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).*

*“Una salida como una vez al año donde veo al jefe Big Boss de la empresa en la fiesta de fin de año es importante, porque se sabe que todo esto de la pandemia afectó a las personas que todos tienen realidades distintas y que **es importante estar cerca, esa cercanía, aunque sea a través de una videocámara siempre ayuda.**” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).*

- b) Los equipos se involucran más cuando se les dan responsabilidades y oportunidades para mostrar sus habilidades y/o aptitudes en vez de una lista de tareas a realizar.

“Dar responsabilidades y no tareas. Responsabilizar es como el único secreto, “tú estás a cargo de esto”, y no un “tú tienes que hacer esta tarea esta, otra tarea y repórtame” (...) Que los equipos tengan que cumplir una meta y no un check de funciones; eso es clave.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

“Haciéndolo participes de los proyectos. Hay que preguntar que proponen (...) definir bien las tareas creo que eso es importante.” (Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación X, trabajador del sector privado).

- c) Son fundamentales las actividades presenciales para poder realizar trabajos más colaborativos que involucran creatividad y/o análisis. Es por ello por lo que la falta de presencialidad o conexión constante con los miembros del equipo genera que se pierda gradualmente la visión compartida dentro de la organización y conexión tanto con los equipos de trabajo como con los otros equipos existentes dentro de una organización. Ahora, esto sólo se puede apreciar en algunos rubros de trabajo, dado que, en otros rubros, por el perfil de las personas que tienden a trabajar en ellos, pueden tener otro tipo de tendencias o preferencias para trabajar.

A continuación, se puede apreciar como en el rubro de la minería y en personas de generaciones mayores es fuertemente apreciada la interacción con la cámara prendida, mientras que en rubros como TI y desarrollo de Software las personas tienden a ser más introvertidos y prefieren trabajar con cámaras apagadas, pero no por eso dejar de trabajar de forma eficiente, y los líderes no tienen problemas con trabajar junto a sus colaboradores de esa manera.

*“El análisis que se hizo a nivel de empresa fue de que **no se perdió productividad con el agente moviéndose a remoto porque muchas de las actividades que se hacían en terreno se podían hacer desde casa**” (...) “Después nos llevaron de vuelta a la oficina porque igual existe una coordinación que se genera al tener a la persona presencial que se necesita para conversar algunas cosas y llegar a acuerdos, porque hay un tema del lenguaje corporal que se pierde en lo virtual, y el tema de conversar y explicar algunas cosas se logra un mayor entendimiento en la resolución de conflictos, sobre todo porque además la persona que está en remoto a veces no pone el vídeo sino que solamente está con voz, entonces tú no sabes si te está poniendo atención. Uno de los jefes nuestros él siempre nos pide que pongamos el vídeo para poder tener esa interacción y poder tener como capturar la atención de todos los presentes.” (Supervisor, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado, Rubro Minería).*

“Cuando no querían emprender la cámara, nunca los obligábamos a que tuvieran que estar con la cámara prendidas (...) muchas veces también la gente se siente incómoda con la cámara prendida que pasa alguien por detrás, etc.... Entonces si alguien quería estar con la cámara apagada a lo más ya la prendía para saludar y de ahí la mantenían apagada, por eso preferimos usar más canales de audio que canales de video conferencias.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro TI y desarrollo de Software).

- d) Dentro de una organización, el no verse genera que las personas pierdan lazos, sobre todo con las personas que no tienen la misma modalidad de trabajo.

“Primero, creo que hay un espacio donde la cosa presencial cobra un valor fuerte es en el componente social, porque es importante interactuar con otros y no estar aislado completamente, y por un tema de salud mental. Y segundo, esa interacción, sobre todo en el sistema más de creatividad y de análisis es importante porque la pantalla es muy lineal, en cambio en lo presencial es más caótico, hay más interacciones erráticas e incluso la conversación de pasillo, el café también termina ocurriendo que ahí pasan cosas que a través de la pantalla son más difíciles.” (Alto directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector privado).

“Tratamos de hacer reuniones, darnos el tiempo de hacer reuniones de conversación abierta solo para conocernos y discutir en la semana sin agenda. Pero también es tedioso cuando no hay una tabla que seguir, porque todo el mundo se queda mirando sin hablar muchas veces, entonces requiere cierta preparación para poder llevar a cabo esa conversación. Saber cómo va el proyecto, el propósito de los proyectos que uno está llevando, preocuparse y preguntar cuáles han sido sus dificultades, como han estado los niños, etc. yo creo que esas instancias para hablar en grupo un poco más pequeño fueron bueno y en cuanto pudimos también hicimos un almuerzo o hacemos las reuniones de gerencia presencial y así nos aseguramos de estar alineados.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).

- e) Se han logrado mejorar relaciones interpersonales por medio de la pantalla, dado que las personas “entran” al hogar del otro y logran observar parte de su entorno, vida y ambiente. Pero esto sólo se llevará a cabo si el líder de equipo se toma el tiempo para poder entrar y compartir de esa realidad con sus trabajadores y se toma tiempo para poder conversar y compartir; en vez de sólo acotarse a conversar de trabajo.

*“Se ha producido una diferenciación en el nivel de contacto con la gente, yo siempre he tenido buenas relaciones con la gente que hace su trabajos de servicios (como servicio de aseo), y de repente ya no puedo porque la distancia no permite verlos. **Entonces ahí se hace necesario, aunque sea darse una vuelta solamente para verse, porque si no se pierden lazos, se pierde el sentido de cohesión de que este trabajo tiene una misión compartida.** En mi trabajo remoto normal yo solamente veo los jefes, a ellos los veo a cada rato y te digo que uno se siente más cerca de ellos, por qué cuando estoy hablando con uno de ellos, de repente pasa un hijo y saluda, o su marido, y etc.... entonces yo tengo la sensación de que ahora tengo una relación mucho más cercana con la gente que cuando era presencial. Cuando era presencial, como que pasan por mi secretaria, le piden audiencia antes de llegar a mi (...) Cuando tú vas a buscar agua, vas a comerte un pan, comprar algo, ir a ver a alguien que estaba en una oficina por allá y entre medio de gente saludarte, te cruzas con gente, pero en tu casa no te cruzas con nadie, con los que tienes que hablar y trabajar nomás, y la presencialidad permite la transmisión de ese objetivo común de la organización.” (Alta Directiva y líder de equipo, mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público).*

“En remoto se tienen que crear las instancias generar lazos o conexiones entre personas, en cambio en presencial las instancias se generan más naturalmente.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).

- f) Existe una dificultad adicional en las empresas que entregar servicios a otras empresas como las consultoras, las cuales tienen un alto nivel de circulación de personas, producto que, entre los desafíos que enfrentan estas organizaciones, como las consultoras, las personas, al no tener un equipo claro y fijo con el cual trabajan de forma constante y de forma fija, no logran obtener un completo sentido de pertenencia, por lo cual, suelen irse prontamente de estos trabajos.

“Convocan un Zoom o webinar y empezamos a responder preguntas de temas tratando de mantener esa cercanía con los equipos a través de esa herramienta. También en el caso sobre todo de las consultoras es mucho más como correlacionada la relación entre el propósito y el estar cerca de los equipos captada o el hacer actividades de conectar porque en este negocio se te puede escapar muy rápido la gente o la gente puede perder muy rápido el interés porque no se siente parte de la cultura. Eso pasa porque en la consultoría eres parte de la consultora, pero te vas a trabajar a la otra empresa donde brindas servicios, entonces en uno hacen eventos y uno no puede ir porque no calzan las agendas entre las dos empresas y es distinto liderar un equipo que no es consultor a un equipo de consultores.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

- g) El dar incentivos, libertades y felicitar a los trabajadores por el trabajo ejecutado ayuda a poder generar un sentido de satisfacción dentro de la empresa, lo cual mejora el deseo de pertenencia dentro de esta.

“Nosotros para poder encontrar quizás algún tipo de conexión hemos tratado de dar incentivos para los trabajadores para que se puedan sentir un poco más comprometidos con la empresa y se le ha dado un poco más de libertades. Desde mi gerencia nos preocupamos mucho por el por el bienestar de las personas, porque sabemos que si una persona está contenta en su trabajo y con su equipo vamos a poder obtener mejores resultados. Nosotros trabajamos por proyectos, asignamos tareas y damos plazos, no importa si trabajan una hora, dos horas o tres horas, lo que importa cuando se acerque el “día D” el trabajo que esté allí hecho. Entonces el no estar molestando a la persona constantemente, porque igual somos adultos todos los que trabajamos aquí y creemos que sí me dan una responsabilidad yo tengo que cumplir con ello para la fecha que se me pide y no molestar más.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

*“La gente necesita sentir el propósito y sentir que aporta a ese propósito; y ahí lo que nosotros estamos haciendo es reconocimientos. En las reuniones de equipo estamos generando el músculo del hábito de reconocer cómo va el avance de algo y **reconocer quien lo está haciendo bien (...)** **Hicimos una encuesta de clima laboral** y una de las cosas que más es resaltaban era una falta de reconocimiento, salió algo explícito como una debilidad.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).*

- h) Transparentar el trabajo realizado por la empresa, equipo, área, y áreas de trabajo involucradas en la ejecución de los pilares fundamentales de la empresa. El hecho de que en estas reuniones asistan cada miembro del equipo y la empresa, ayudan a desarrollar el sentido de pertenencia dentro de la organización, y cuando participan de forma activa todos líderes y/o altos directivos, genera que los líderes sean percibidos como personas cercanas a sus trabajadores. El no conocer los trabajos, desafíos y tareas que realizan los compañeros o equipos de trabajo, genera sensación de división dentro de este.

“Se trabaja con metodologías ágiles y dentro de un pilar de la metodología ágil están los llamados “retroalimentaciones” e instancias en donde todo el equipo participa, se retroalimenta y también una vez cada tres meses se junta toda el área que son más de 100 personas y se hacen una retrospectiva, donde el líder de toda esta área y él muestra los objetivos, cómo vamos, cómo nos ven las otras áreas, etc.... Entonces en ese sentido constantemente se trata de siempre traspasar desde lo más arriba hacia lo más abajo en cuanto alineamientos objetivos. También actividades extra-programática, como olimpiadas y nos juntamos con gente que quizás no conocemos, pero hacemos grupos, es una actividad netamente lúdica, o se hacen concurso y al final una olimpiada de que el equipo que gana al final, por ejemplo, puede ganar plata o cualquier otro premio, todo de modo online.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).

“A nivel organizacional, se nota un poco más en los esfuerzos que hay para hacer reuniones para ver como con la misión la visión de la empresa, el compromiso el cual es el espíritu de la corporación, lo han hecho por reuniones presenciales online y pese a que no son obligatorios, constantemente te están recordando los gerentes el asistir a esas reuniones (...) ayuda mucho para no perder de vista el propósito el propósito y como el espíritu de la empresa.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).

“Feedback personales constante, cada seis meses se hace una reunión más personal, entonces tú te juntas con tu líder y él me dice: “mira yo creo que en estos puntos estás súper bien, en esto tienes o no tienes que fortalecer, esto lo tienes que mantener o netamente lo tienes que cambiar”. Se fijan mucho en las habilidades blandas, conocimientos técnicos, es una instancia donde se genera un feedback súper rico en el sentido intereses, preocupación y desarrollo personal. Se busca apoyo o te ofrecen contactos para mejorar o solucionar ciertos problemas. Es una instancia de refinamiento. (...) La metodología ágil que quiere llegar ante él es 100% centrada la persona. (...) Desde que estoy yo trabajando ahí siempre encontraba que se han enfocado mucho en: “Mira esto te interesa, esto te gusta, quieres estar acá o te quieres cambiar, como que constantemente igual están preocupados también del desarrollo del equipo, pero también del desarrollo personal.” (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

“Por la falta de presencialidad, como yo veo a los jefes, yo no tengo la vivencia que, si tienen ellos con la gente que depende de ellos, entonces en general tengo que o sea son ellos. (...) si fuera presencial tendría más contacto con esas personas que no dependen directamente de mí, (...) pero así esta modalidad híbrida lo volvió como súper piramidal el estilo de trabajo” (Directora y líder de equipo, mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público).

i) Diferencia en cómo se afronta el Trabajo Híbrido acorde al Rubro:

“Yo te estoy también hablando de mi experiencia en la oficina de una generadora eléctrica, pero en planta la cosa es distinta.” (...) “Insisto como que mi experiencia en la oficina es muy buena, pero en planta Yo sé que no es así.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Z del sector privado, Rubro de Energía).

“Cuando estás en la casa en el terreno arreglan todo (los jefes). E incluso en presencial (yo por ejemplo no fumo, pero mi jefe y el jefe de mantenimiento si fuman; entonces a veces resuelven todo fumando) y yo me quedo en mi oficina y les digo que me avisen por nuevas novedades, que informen

las modificaciones porque yo soy quien hace estas gestiones. (Eso igual pasa están presencial). Entonces nuevamente, harto de la comunicación que hay depende de estas preguntas que yo pueda ir haciendo, de qué tan insistente puedo hacer con mis llamadas, qué tanta información yo voy viendo que necesitan (...) desorganización.” (Ingeniera de Planta, mujer perteneciente a la Generación Z, trabajadora de sector privado, Rubro Plantas Eléctricas).

“Yo te diría que siento que las personas están cada vez siendo más incluidas” (...) “Ahora este mundo más híbrido te ha hecho acercar, porque se sabe que todo esto de la pandemia afectó a las personas, que todos tienen realidades distintas y que es importante estar cerca. Es una clase de cercanía, aunque sea a través de una videocámara como que siempre ayudo.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado, Rubro de la Consultoría).

Es por eso por lo que las prácticas recomendadas para los líderes al momento de desempeño del Trabajo Híbrido son:

1. *Reuniones presenciales y coaching:* Las reuniones de coaching entre líder y trabajador, las reuniones “one to one” y feedback semanal donde no sólo se hable de trabajo, sino donde también exista la intención de conocer el estado del trabajador, como se encuentra su persona y familia e incluso entregar algún consejo en caso de que se dé la oportunidad y si este es solicitado, etc.... cualquier interacción entre líder y colaborador que tenga la finalidad de poder generar un vínculo entre ambas personas. Y en el caso de que el líder no sepa cómo manejar y establecer vínculos con sus trabajadores, debe ser capacitado en este aspecto, dado que la falta de preocupación, habilidades sociales y conocimiento hacia un genera distanciamiento entre las personas involucradas, lo cual perjudica en los niveles de compromiso y productividad en el trabajo. El tener sensibilidad presencial, jornadas de reflexión, reuniones presenciales y/o online donde no se hable sólo de trabajo siempre serán una contribución significativa al desarrollo del compromiso de los trabajadores. Es importante que se entienda que se **requiere de una preparación y dedicación de tiempo a los trabajadores para poder llevar a cabo ese tipo de diálogos.**
2. *Dar responsabilidades y no tareas:* Al empoderar a los equipos de trabajo entregando responsabilidad y no tareas a ejecutar, ayuda a que los equipos experimenten desafíos personales y se involucren más en el trabajo con tal de poder aprovechar dichas oportunidades para poder mostrar sus habilidades y aptitudes. Junto con lo anterior, se debe incentivar y felicitar a los colaboradores ante buenos avances o nuevas contribuciones.
3. *El líder debe ser conocido por todos:* Los líderes deben ser personas visibles, cercanas y accesibles para interactuar con todos los miembros de una organización. Esto es un desafío no menor para los líderes, dado que a medida que aumenta el nivel de cargo de una persona, producto del alto nivel de deberes y responsabilidades que tiene el cargo, éste comienza a ser cada vez menos visible dentro de la organización. Pero si se preocupa de poder ser una persona conocida y accesible para todos, logrará tener una mayor influencia hacia su equipo y el entorno en el cual se encuentra. Particularmente, en este contexto de Trabajo Híbrido, los líderes **deben generar** instancias, reuniones o encuentros con los miembros de su equipo, colaboradores o personal de trabajo (todo acorde al nivel de jerarquía que tenga dentro de una empresa). En estas actividades les permitirán tener un mayor nivel de visibilidad. Estas actividades deben ser idealmente **presenciales**, para así poder generar instancias de camaradería con los trabajadores.

4. *Incentivar la participación:* Hacer partícipes a los trabajadores en la definición y planificación de metodología de los proyectos, preguntándoles que proponen, al mismo tiempo que se les transmite la confianza necesaria para que ellos no teman dar a conocer alguna opinión o idea con respecto al trabajo, guiándolos en el proceso de aprendizaje y ayudar en la generación de las tareas, con la finalidad de poder quitar la mentalidad dentro de equipos de “el miedo a equivocarse”, pero a su vez dirigiéndolos para minimizar el nivel de errores/problemas existentes dentro de las ideas, soluciones o propuestas entregadas.

6) Capacitación de líderes

a. Capacitaciones que deben recibir los líderes de equipo.

Es necesario capacitar a los líderes para llevar a cabo la gestión del cambio, pero antes que eso, un líder se debe conocer para saber en qué cosas debe mejorar.

Como punto de partida de este apartado, es necesario que se comprenda que las personas siempre requieren un crecimiento, aprendizaje y actualización constante para ir acomodándose a las nuevas necesidades y tendencias que van apareciendo dentro de la industria.

En las entrevistas se les consultó a los líderes que temas consideraban más relevante a elegir al momento de tomar cursos de capacitación y gestión del cambio. En contraste, se les consultó a los colaboradores en qué temas consideran relevantes que los líderes de equipos debieran capacitarse y desarrollar como competencias para liderar un equipo de trabajo.

La lista de respuestas y citas con las distintas apreciaciones se adjuntan a continuación:

- 10) Gestión del tiempo.
- 11) Manejo del estrés y la ansiedad.
- 12) Cómo equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar (*para ser un ejemplo para los trabajadores, en vez de un contraejemplo a seguir*).
- 13) Gestión de personas.
- 14) Desarrollo de equipos.
- 15) Gestión de la productividad.
- 16) Comunicación virtuosa.
- 17) Empoderamiento de equipos.
- 18) Habilidades sociales o habilidades blandas.

“Capacitaciones de Habilidades blandas para trabajar un equipo, poder conectarse con las personas. Y considero que las capacitaciones deben ser voluntarias, dado que la persona debe tener la convicción de que aquello que le van a entregar le va a servir para mejorar en algo.” (Subordinada, mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público, Rubro de la Construcción).

“Es necesario que el jefe se conozca para saber que necesita.” (Subordinada, mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público, Rubro de la Construcción).

“La única posibilidad para hacer gestión del cambio es capacitando el liderazgo, y eso significa primero son tres grandes competencias que estamos desarrollando en los líderes: uno es el

desarrollo de equipos, ser mentores, ser coaching de nuestros equipos, donde se trata también de empoderar, de “tú también proponme, yo no voy a andar diciendo todo el tiempo cómo puedes hacer las cosas o hacerlas más eficiente, proponme, etc. ...”. El segundo es comunicación virtuosa, [la comunicación virtuosa por ejemplo es indagar, donde casi siempre es más escuchar que hablar] y el otro (tercero) es el empoderar a los equipos, no solamente para que tomen responsabilidades porque eso no funciona, sino que también empotrarlo en el sentido de que si toman decisiones y se equivocan uno los va a respaldar y uno los va a apoyar va a dar la cara por ellos también. Cómo hace en la práctica que pueda existir una comunicación activa: en los “uno a uno”, le vas tomando el pulso a la persona directamente, gente que puede hablar delante de otro de cosas que le están pasando y que de repente no son solamente buenas noticias (...) Los líderes de equipo a veces necesitan que uno como Gerente los vaya respaldando.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).

“Cuando alguien trabaja con personas siempre debía tener capacitaciones o estar actualizándose constantemente en temas de trabajo en equipo. Y deben ser capacitaciones en todo sentido: en gestión de la productividad, gestión de personas, liderazgo, manejo de tiempos, manejo de herramientas, porque igual cuando una persona que está liderando gente quizás se sale un poquito más de lo técnico y se va más a lo organizacional, a planificar o resolver problemas, deben tener como hartas habilidades en ese sentido.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).

“Manejo de la ansiedad, si un líder es ansioso de repente transmite ansiedad a nosotros, sus trabajadores, y como que te terminas estresando más aún. Pero si se maneja bien el tema de la ansiedad al final lo está haciendo la gente está bien; saber presionar cuando hay que presionar y no constantemente, sino solamente cuando se requiera. Si se maneja la base, que es en este sentido la ansiedad, lo demás viene por defecto.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).

*“Si bien el líder siempre nos decía: “Chiquillos, no sigan mi ejemplo, no trabajen hasta tarde.” Pero uno sabe también que el líder tiene que dar el ejemplo. Entonces era como un poco contradictorio eso de que te mandaba correo a las 3 de la mañana, pero es complejo adoptar la instrucción si efectivamente tú no lo estás viendo. (...) Para mí es importante que mi nos dé un ejemplo de cómo sobrellevar la vida y el trabajo, peor cuando vez que manda correos a 3 de la mañana como que te da pena la situación, y hasta piensas: “Necesito hacer algo como para ayudarlo”, quizás estoy trabajando muy poco, etc. ... uno se empieza a cuestionar todo cuando no logra ver un ejemplo a seguir. Por último, si te quedaste trabajando hasta las 3 de la mañana, te voy a mandar el correo prográmalo para que se mande a las 9. Pero insisto, **el ver que se mande el correo a las 3 de la mañana es como una mala práctica.**” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Z del sector privado, Rubro de Energía).*

b. Existen pocas mujeres líderes referentes para mujeres más jóvenes.

Durante las entrevistas, se plateó que existe una falta de referentes femeninos para inspirar a más mujeres a realizar trabajos de líderes. Junto con ello, se alude a la falta de apoyo con mentorías en capacitación y apoyo en desarrollo de personalidad y confianza para el desarrollo de una carrera como líder de equipo.

Es importante mencionar que en este último punto no se puede asumir que es apoyo y material que sólo les falta a las mujeres, sino que se puede hacer el cuestionamiento: ¿Será que se están capacitando a hombres y mujeres de igual forma para el desarrollo de sus carreras profesionales? Los

referentes masculinos existentes para los hombres, ¿Todos esos líderes de equipos pueden ser verdaderos referentes de liderazgo? ¿Qué define a un/a persona para ser catalogada como apta para liderar en contexto de Trabajo Híbrido?

“Nos faltan referentes, nos falta apoyo, tenemos problemas de autoconfianza desde el principio de los tiempos, cuesta aprender a liderar equipos. Es un tema súper transversal, y hay una época del desarrollo profesional en que las mujeres nos cuesta más llegar al liderazgo.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro Desarrollo de Softwares).

*“Hay un tema con la mentorías para el para las mujeres en alta dirección pública o en alta dirección en general “(...)” Hay un momento en la carrera donde uno entra a trabajar y sale de la universidad y empieza a avanzar en la carrera en ingeniería por lo menos donde son muchos hombres y uno tiene que ir aprendiendo como liderar de a poco, es largo el proceso de aprender a liderar gente, no todo el mundo sale así como siendo líder nato y **uno tiene pocos referentes porque la mayoría son hombres** y los hombres tienen un nivel de agresividad en general (no todos) súper distinto a las mujeres, un carácter mucho más autoritario y son más jerárquicos.” (...)” No me fue fácil aprender a liderar equipos y yo siento que las mujeres necesitamos apoyos como de mentoría o acompañamiento en la parte media de la carrera.” (...) **“A las mujeres nos cuesta más ir agarrando confianza para tener liderazgo, confianza en uno mismo.”** (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro Desarrollo de Softwares).*

c. Liderazgo y Aspectos Higiénicos en el Trabajo Híbrido.

Se ha logrado identificar que los líderes pueden marcar la diferencia en lo que concierne a temas higiénicos y contractuales de los trabajadores cuando se involucran y preocupan por la realidad de cada uno de sus trabajadores con tal de poder adaptarse tanto a sus necesidades como a la vez poder entregarlos todos los elementos que necesite para poder realizar su trabajo de la mejor forma posible, junto con poder tener a disposición todos los derechos y ajustes contractuales necesarios para poder trabajar.

Es importante mencionar que no es en todos los casos 100% responsabilidad del líder, pero si ellos pueden influenciar en poder generar, transmitir o apurar este tipo de aspectos para mejorar la calidad de trabajo de sus colaboradores si desarrollan un liderazgo activo y presente en la vida de sus trabajadores.

A continuación, se aprecia como puede impactar tanto positiva como negativamente la participación o falta de participación de un líder en los aspectos higiénicos de los trabajadores.

“Yo tengo un contrato remoto pero no tengo ni una silla, nunca nadie me dijo nada, por lo que me compré una con dinero de mi bolsillo y cuando lo dijeron yo ya había pasado mucho tiempo como para poder levantar la mano, entonces entré a la empresa y nunca me dieron nada de estos temas de accesorios para el trabajo como parte del derecho que tengo como trabajar de la empresa y que son los estándares de preocuparte de que yo como trabajador tenga, por ejemplo algo para alzar mi computador y no me quede jorobada. En la época que estabas presencialmente los tenían porque aparecían las personas de la ACHS o de la mutual de seguridad y evaluaban cómo era tu entorno de trabajo y multaban a la empresa si no entregaba los estándares mínimos para un trabajos seguro para nosotros, pero ahora que estás en la casa nadie te viene a ver, y considero

que ese tema es super importante porque hay una diferencia entre un contrato híbrido a un trabajo 100% remoto, y esa diferencia genera un vacío legal sobre lo que es la infraestructura mínima requerida para poder decir que en tu casa también puedes estar trabajando tres días a la semana. No necesariamente tienen que ver con los líderes, pero son parte de las condiciones laborales de cualquier persona y que si una empresa logra satisfacer a cabalidad el día de mañana se va a posicionar como una mejor empresa que otra.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado, Rubro de la Consultoría).

“Un líder debe tener confianza con su gente, confianza y un tema de ser ejemplo. (...) Cuando tú tienes un problema una dificultad o necesitas que alguien expedito un tema él dice: “Yo te ayudo.”, O, por ejemplo, una vez tenemos que subir a la mina y necesitamos ropa térmica y se están demorando en traer la, y él en un minuto nos llamó para saber cómo estábamos con todos los preparativos para subir y dijo “ya dime que te falta”, y ahí él fue a hablar con la encargada para que apuraran apuren todo con tal de poder subir con todo lo que necesitábamos. Y una vez necesite un celular, porque mi compañía no tiene cobertura arriba en la mina y estaba incomunicado con mi familia todos los días que estaba arriba en la mina o trabando de conseguir que me prestaran Wifi a la gente para poder conectarme con mi jefe y mi familia. Entonces mi llamó, mandó correos, hizo todo lo necesario para hablar con la persona encargada de IP, porque no le querían entregar el celular hasta tener las autorizaciones que faltaban, y el mismo fue a conseguirse las autorizaciones para que yo tuviera internet y esa no era parte de su pega en sí, pero insistió mucho a todo el mundo con tal de entregarme todo lo necesario para que estuviera comunicado con él y mi familia desde la faena de la mina. En fin, mi jefe es super jugado por nosotros, nos da el ejemplo y además confía en tu trabajo; pero después te cobra, o sea, él nos dice y demuestra: “yo puse mi ginetá, yo te di la confianza, a cambio espero que me respondas”. Entonces ahí no entra nada el tema decía flexible o de horario, o si estoy en casa o en la oficina, entra el tema de que yo estoy liderando con el ejemplo, estoy entregándote confianza, pero a la vez voy a cobrar, voy a exigir, no te estoy molestando, te estoy dando flexibilidad, el juego es: “Yo me la juego por ti, confío en que te estoy haciendo la pega, pero voy a cobrar, y cuando cobro cuando cobro la calidad del producto que tú me estás ofreciendo.” (Supervisor, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado, Rubro Minería).

Las condiciones del trabajo: *“El Teletrabajo implicó que tuviéramos cambiarnos de casa, y eso no es algo menor, es un gasto que no está considerado porque es una pieza más donde se va a trabajar. (...) No se ha concientizado en ese sentido de que, literalmente, la oficina se metió en tu casa, y hay poca ayuda en ese sentido. A mí de la oficina sólo me pagan el Internet, pero antes vivía en un departamento de una pieza y ahora tuvimos que cambiarnos a uno de dos, dado que los dos (yo y mi pareja) nos cambiaron a teletrabajo. Entonces no hay tampoco ningún tipo de reajuste. Entiendo que también de repente las empresas se ahorran dineros porque ya no arriendan tantas oficinas. Entonces eso tampoco se traspa al empleado y es algo que igual uno sabe y no hay que deducir mucho que se están ahorrando plata en eso, y finalmente el costo de este cambio se lo termina llevando uno.” (Subordinada, mujer trabajadora perteneciente a la Generación Y [Millennials] del sector privado, Rubro Telecomunicaciones).*

7) Comunicación

A continuación, te presentamos algunas apreciaciones relacionadas a este tópico de diferencias generacionales:

“Creo que hay una falta de liderazgo ejecutivo en reconocer y promover el trabajo híbrido. La dirección general quiere volver al trabajo presencial sin reconocer el cambio necesario en el mundo laboral para traer y mantener talento. Podría ser un problema generacional.” (Empresa Productiva – Cita Feedback Encuesta)

*“Incentivamos el formato híbrido pero la gente quiere ir a la oficina, **hay un tema generacional.**” (Empresa de Servicio – Cita Feedback Encuesta)*

“Siempre cuesta trabajar con gente mayor porque cuesta que ellos que son personas mayores que tú te sientan como un líder.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro Desarrollo de Softwares).

*“Hay capacidades o competencias que se valoran de los jóvenes y que me ha costado encontrar y es buscando personas que trabajan en mi equipo, que es el autoaprendizaje y la proactividad la capacidad.” (...) “Es la habilidad que uno más valoran los jóvenes porque es lo que más te da el potencial de Independencia que van a tener justamente para resolver problemas para no ser un empleado que espera que le digan que hacer, lo que va a significar al final que el liderazgo va a ser más difícil porque vas a tener que estar encima de él con micromanagement. Y revisando lo que hace para que las personas puedan tener autonomía y para que les puedas asignar proyectos o problemas y que resuelvan **necesitas que tengan esa actitud y esa actitud no es fácil de encontrar en los jóvenes.**” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro Desarrollo de Softwares).*

“Poco interés por el trabajo, sobre todo los millennials. No digo que todos, pero de hecho conversando con el gerente recurso humano y él siempre me decía: “yo compadre, busco viejos de 40 para arriba porque va a trabajar, porque a todos los milenios con los que él que entrevistaba ellos quieren estar dos o tres años, trabajando en la empresa, juntar plata y después renunciar y viajar; entonces no hay un compromiso con la empresa y eso a los japoneses los complica mucho, porque para ellos tú trabajas y mueres en la empresa, hay generaciones de familias que siguen en la empresa. Entonces los jóvenes de ahora les interesa más viajar, le interesa por supuesto hacer su trabajo, pero también hacerlo lo justo y preciso no y no hacer más allá.” (Líder, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado).

“Las nuevas generaciones me llama la atención que muchos de ellos los remotos 100% no les gusta tanto, están ahí como al menos las personas con los que me ha tocado a mí y me dicen que el 100% remoto no les acomoda porque igual es rico ir al menos una vez o dos veces a la semana a la oficina que el cafecito, que justarse después de la oficina, etc. ... valoran mucho la interacción social” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado, Rubro de la Consultoría).

“No sé si quizás en la área de tecnología es más fácil o no sé, pero a mí me tocaba en distintas áreas trabajar con personas de distintas edades tantos mayores bien mayor que yo y algunos también menores que yo (tengo 37 años) y no he sentido ni notado que sea una complejidad, lo que sí por ejemplo a ver las temáticas o la forma quizás en que uno puede hablar con otro tipo de persona puede variar un poquito. La gente más joven quizás de repente te habla de cierta manera, un poco

más coloquial y uno también puede ser un poco más coloquial con ellos, pero más allá de eso en el trabajo cuando hay que cumplir objetivos o hay que llevar a cabo cierto proyecto todo en el fondo el trabajo fluye de la misma forma digamos mayor dificultad independiente de las edades de las personas en el proyecto.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de TI para Aerolíneas).

8) Exclusión e Inclusión en el Trabajo Híbrido

La inclusión aborda diversos aspectos, por lo que a continuación se presentan algunas de más inclusiones más frecuentemente mencionadas durante la ejecución las entrevistas:

- 13) Diversidad cognitiva (o más conocida como neuro-inclusión).
- 14) Diversidad sexual.
- 15) Diversidad generacional.
- 16) Diversidad de condición personal/familiar.
- 17) Discapacidades físicas.
- 18) Diferencias socioeconómicas.
- 19) Diferencias culturales y/o nacional.
- 20) Diferencias en actividades extralaborales (competidores, seleccionados nacionales de deportes, representantes del país en competencias mundiales).
- 21) Diversidad de hobbies/intereses.
- 22) Diversidades étnicas.
- 23) Diversidades religiosas.
- 24) Diversidad en disciplina laboral.

Para poder abordar estos tópicos y muchos más, es fundamental que la organización cuente con miembros que comprendan la necesidad de adaptarse a estas distintas condiciones en vez de evadirlos, con tal de poder generar oportunidades para que colaboradores y postulantes de trabajo logren desarrollarse a nivel profesional.

Además, se ha identificado la existencia de distintas variantes relacionadas a como la cultura organizacional afronta este aspecto, desde crear un equipo de RRHH robusto que entregue todas las capacitaciones necesarias para afrontar este aspecto en la empresa y a su vez, entregue la confianza suficiente como para que los colaboradores se atrevan a poder expresar sus inquietudes, preocupaciones o problemas de discriminación o exclusión. Junto con ello, que RRHH se preocupe de capacitar a las personas de forma constante es fundamental para el desarrollo de la cultura organizacional, donde se busquen personas que sean flexibles y abiertas a estar constantemente aprendiendo y adaptándose a las necesidades de las personas, los colaboradores, clientes y cambios culturales que se estén experimentando a nivel global.

Los problemas de inclusión existentes en el trabajo presencial han tenido una continuidad bajo el contexto de Trabajo Híbrido, lo cual nos hace tener que reconocer la existencia de los problemas de inclusión existentes tanto a nivel presencial como virtual, para así poder evaluar cómo resolverlos bajo el contexto de trabajo híbrido.

A continuación, se presentan los principales hallazgos identificados en este aspecto:

- a) Existe una diferencia significativa entre la realidad que viven las personas que trabajan de forma Híbrida con hijos versus los que no tienen hijos. Dado que los tiempos, preocupaciones, atenciones y niveles de productividad se ven afectadas cuando los hijos interrumpen el trabajo de los padres durante su horario laboral. Es por ello por lo que los colaboradores que nos padres/madres, necesitan contar con mayores niveles de flexibilidad y ajustes con tal de poder realizar sus labores en la empresa y en el hogar.
Al final, si el líder de equipo no empatiza con el trabajador/a que tiene hijos en casa, éste tendrá un nivel de estrés adicional, lo cual afectará en sus niveles de productividad.

“Personas que tienen hijos es una inclusión, porque es un tiempo aparte y hay que adaptarse a esas personas” (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público).

“Y el otro que tenéis es el problema es tener a los hijos de vacaciones y los tienes en la casa y ahí pasa por empatía. Por ejemplo, una mamá o un papá solteros y no tiene cuerdas de apoyo con los hijos, no tiene el jardín porque está cerrado, el colegio está cerrado y lo voy a tener en la casa, y lamentablemente tendrás a los hijos estorbando durante la ejecución de tu trabajo. Me ha pasado de mi señora tiene que ir al médico y me deja los niños y mi productividad se va a piso al tiro, entonces lo que yo hago es que de repente digo ya “ok, no voy a tener reuniones y voy a trabajar en la noche”, y me tomo tres horas o cuatro horas en que, no miro más WhatsApp y cosas así; y después en la tarde a las 8 me pongo a trabajar. Si tú tienes un jefe donde en una reunión cuando estás con el niño interrumpiéndote porque es un niño y tu jefe te reta por tener a tu hijo ahí, finalmente vas a tener una persona con los estrés adicional. Ahora como a todos les ha pasado esto tienden a empatizar un poco más y a los que no les ha pasado les cuesta más empatizar. Típicamente por ejemplo los altos mandos les cuesta un poco más empatizar, porque un alto mando gana mucha plata y lo más probable es que lo tenga una nana o dos nanas y si no tiene una red de apoyo natural, se la arma. O muchas los del alto mando son más viejos y no tienen niños sino adolescentes o hijos que ya están en la universidad.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajador del sector privado).

“Ahí sí hubo mucha libertad y de hecho había días en que los miembros del equipo se bloqueaban la mañana porque esa mañana porque les tocaba apoyar con los niños en el colegio online, así que lo informaban al equipo y lo ponían en la agenda y listo, nadie le habla a esta persona porque estaba con los niños en el colegio. En el fondo se les respetaba que cada uno dice agendar los tiempos que necesita para acompañar a los niños, esa actividad era parte de su agenda de trabajo y no se le molestaba durante esa hora; todo siempre y cuando cada uno cumpliera con las metas que teníamos que realizar. El tema de la libertad cumpliendo el trabajo por objetivos, por metas, pero la vez dándoles la posibilidad de poder bloquear su horario. Algunos me decían: “yo trabajo hasta 3 de la tarde de ahí voy a retomar a las 9 de la noche” y no hay problema con eso. Lo único más inflexible eran los días de reuniones generaciones o estatus, porque eran muy difícil calibrar todas las agendas.” (Líder de Fundación, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora de sector privado sin fines de lucro).

“Ellos (los niños) tenían que cumplir sus tareas escolares y los papás tenían que cumplir la tarea laboral, entonces ese aspecto yo no lo viví porque mis hijos ya son tan grandes, pero lo vio en mis compañeros y me decían “por favor déjame ir a la oficina para descansar un rato”. Esa combinación se hace muy compleja. Entonces qué tareas o qué acciones hemos tomado entre nosotros

para tratar de cuidarnos: tenemos un WhatsApp comunitario de la unidad donde nos preguntamos si nos podemos, porque a veces estás en una reunión o estás haciendo algo apurado, nos preguntamos “Te puedo llamar para preguntarte algo”, lo cual tratamos de no hacer después del horario laboral salvo que sea algo muy urgente. (...) Hemos tratado de cuidarnos como por inspiración propia, todo consensuado, sin expresarlo.” (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público, Rubro de la Construcción).

- b) Detrás de cada persona, hay una historia, y es necesario que todo líder conozca y genere instancias para conocer la historia, condición y vida de todos y cada uno de sus colaboradores. Se aprecia que la inclusión se parte desde el conocer al otro con el cual estoy trabajando. Sólo así, podrá saber cómo poder abordar el trabajo con ellos.

*“A mí me gusta mucho crear instancias fuera de la oficina o en horario laboral que sea un almuerzo más alargado etcétera, para conocer, porque insisto, para mí es muy importante el contexto de cada persona y en la época que estuve en trabajando en un banco Top One me pasaba que de repente había uno que tenía más lenta la performance profesional y después descubrían en una conversación que era porque a un familiar cercano le habían detectado cáncer y eso le afectó mucho pero en un fondo yo le decía: “Me hubiese encantado haber sabido esto antes, porque me hubiese dado contexto para entender qué es lo que estaba pasando con tu performance”. Entonces yo lo hice al revés, en ese caso vi primero su performance caer, le pregunté qué le pasaba y entendí que era lo que estaba sucediendo. Ahí le dejé un consejo de por vida a esa persona y si bien uno no tiene que andar contando toda su vida personal a todo el mundo, si es importante hacerle ver sobre todo a la gente con la que trabaja, a los jefes que en el fondo evalúan tu trabajo (...) **hay que dar contexto, porque sin ese contexto uno puede mal interpretar las situaciones.**” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).*

“El punto partida es conocerlos: conocerlos te permite hacer estrategias de inclusión, porque ahí tú vez de repente si es en que está fallando en alguna parte de la inclusión. (...) Dentro del grupo como para ir conociendo cuáles son sus intereses cuáles son las cosas que les gustan yo he conversado individualmente con cada uno, con el colega de Brasil, con el colega de Perú, con el de Chile, con todos al final, porque la inclusión involucra como punto de partida, desde lo que observa el líder, es que para poder ser inclusivos tenemos que conocer a la gente, conocerla en todas sus dimensiones, no solamente en el trabajo sino bien en su dimensión personal de familiar.” (Supervisor, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado, Rubro Minería).

- c) Existe el miedo de “llenar un cupo”: En los últimos años se ha hablado de la importancia de incluir a mujeres en el rubro laboral y de sus respectivas ventajas, pero existe a su vez un temor por parte de las mujeres a ser elegidas más por “llenar un cupo” para que la empresa pueda decir que tiene un equipo paritario, en lugar de ser elegida por sus capacidades profesionales.

“Tenemos un equipo paritario, donde logramos encontrar a las personas adecuadas. De hecho, en ingeniería teníamos tres hombres y queríamos contratar a una persona más y claro habría sido lindo que fuera mujer y dentro de la selección efectivamente la que respondió mejor las pruebas y que mostró tener mejor actitud frente al trabajo, que tuviera actitud de autoaprendizaje, autodisciplina, que fuera proactiva etc.... y una mujer cumplió por sobre el resto los requerimientos así que no tuvimos que forzar nada para llegar a ser paritarios.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

“Hay rubros que son altamente masculinizados, por ejemplo, la construcción, en que la mayor parte de las mujeres entran a labores de aseo, pero en las labores de oficio el maestro pintor, el albañil, son hombres. Entonces qué cosas por ejemplo se deben hacer activamente: “Se buscan maestros o maestras pintoras”, desde el llamado a llenar una vacante, luego hay que trabajar con la empresa, con los trabajadores de la empresa y en la construcción es muy evidente que incluso llegaban a contratar mujeres, pero llegaban allá y hacían comentarios como: “No están capacitadas” o haciendo comentarios que en el fondo empujan a las mujeres abandonar el oficio; y le pasa mucho a las jóvenes que el liceo técnico eligen carrera oficios de la construcción que después abandonan el rubro porque el ambiente es hostil. Entonces tampoco es suficiente de repente a altos niveles, sino que la cosa tiene que ir bajando a todos los niveles en el día a día. En el caso de inclusión por orientación sexual tienen que haber no sanciones, porque además tampoco puede haber un clima interno en que la gente tenga miedo de expresarse porque termina rechazando casi odiando al otro porque le genera juro problema, sino que hay que reeducar, hay que culturizar, hay que enseñar una nueva forma de relacionamiento.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).

- d) Existe una variada gama de personas con condiciones cognitivas diferenciadas (neurodiversidad) que debe ser tratada dentro de las empresas, acomodándose ésta última a cada una de las personas que tienen este tipo de condición. Esto se debe a que no se puede encerrar a un grupo de personas de una cierta categoría y hacerlas trabajar de una forma en particular, sino que deben ser evaluados caso a caso. El incluir este tipo de personas en la organización y adaptarse a sus estilos de persona y trabajo, entrega a la empresa la oportunidad de poder aprovechar los dones o aptitudes sobre desarrolladas que estas personas presentan. Porque detrás de cada condición neurológica fuera de lo tradicional, se encierran talentos y habilidades que, de ser identificadas y aprovechadas por la empresa, pueden llegar a generar un valor al negocio de las organizaciones superior al esperado o tradicionalmente entregado por una persona catalogada “normal”.

“Tiene que ver con la neurodiversidad. Por ejemplo, tenemos un trabajador con síndrome déficit atencional no menor. Con él la estrategia es pedirle trabajo por metas y no por funciones, porque cuando se motiva con una meta busca cómo resolverlo y la gente con déficit de atención en general es más creativa y busca y piensa “fuera de la caja”. Al fin y al cabo, dio un mejor resultado lo que esperábamos.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

“Uno de los jefes de ingeniería que tuvimos al principio que se fue hace ya un año estaba bien en el límite del Asperger, y uno de los trabajos que tuvimos que hacer es que para llegar a ser jefe de ingeniería debía tener liderazgo sobre un equipo, pero eso no era fácil para él y le costó. Así que para que aprendiera yo me reunía con él al principio todas las semanas, después una vez al mes como para que fuera agarrando confianza en cómo liderar un equipo. Fue un desafío, tuvo que ir aprendiendo y la verdad que lo hizo muy bien. Así es la neurodiversidad.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

“Un compañero tiene una leve discapacidad respecto a su mano derecha por un ACV que tuvo no la puede ocupar y el hecho de que de repente le cuesta concentrarse y desarrollar la idea, hay que esperarlo a que lo exprese. Entonces el cuidado respecto es que él ha ido tomando trabajos de manera paulatina, empezó con algo sencillo, después se le fue asignando otro más, un poco más y cuando nos fuimos entusiasmando entonces él nos dice: “Mira, la verdad es que yo hasta aquí puedo, no me den más trabajo permanente”. Y bien, no hay problema con eso y ahora él tiene, por

ejemplo, menos contratos con respecto al resto. Y nosotros estamos muy felices de verlo, el esfuerzo que le significa tratar de mejorar cada una de sus capacidades y como ha vuelto a ser uno más del equipo.” (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público, Rubro de la Construcción).

- e) La realidad existente de los departamentos de RRHH en las empresas es muy variable, llegando a ser, desde los mejores aliados para una empresa, a sus peores agentes. Es por eso por lo que los altos directivos deben crear un equipo de RRHH robusto, el cual sea un gran aporte para la organización. Y, sobre todo, pueda generar la confianza, confidencialidad y transparencia que las personas necesitan al momento de tomar la decisión de denuncia ante un evento desafortunados. Estos, en temas de inclusión, deben contar con un gestor de inclusión que los ayude a generar, gestionar y transmitir políticas de inclusión.

*“Nosotros como trabajamos con la capacitación, ayudamos a las empresas en sus políticas de inclusión. Por ejemplo, ahora en octubre comienza la obligación para las grandes empresas en que deben **tener un gestor de inclusión dentro de sus empresas** y el gestor de inclusión parte con la inclusión de personas situación de discapacidad, lo cual no es tan sencillo; porque poner distintos tipos de discapacidad, puede ser mental, por ejemplo, alguien con síndrome de Down o esté dentro del espectro autista, puede ser física, alguien que tenga problemas a la vista, etc... Hay que hacer un análisis de puesto de trabajo, no solamente darle la bienvenida a esa gente porque si no se cometen errores graves.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).*

- f) Frente a los conflictos, algunas personas prefieren alejarse de los equipos de trabajo, para así poder evitar que los conflictos continúen o crezcan.

“Situaciones tensas dentro del grupo experimentaban exclusión, porque como no se llevaban bien hubo una persona que se autoexcluyó por sí solo para evitar el conflicto, pero después de que una de las personas saliera, nos dimos cuenta de la situación y pudimos conversar con ellos y tratar de resolverlo, y finalmente se arregló.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público).

- g) Hay dos pasos fundamentales a realizarse para poder ejecutar la inclusión dentro de una empresa: 1) reeducar y crear nuevas normas en pro de mejorar la inclusión en cada organización; 2) transmitir esas nuevas normas.

No solo se deben hacer cambios dentro de las políticas de una empresa, sino que estas deben ser **transmitidas**. Es importante transmitir y visibilizar de forma visual, auditiva e interactiva los constantemente cambios culturales y adaptaciones que se están haciendo de forma dentro de la empresa. Existe un sesgo inconscientes en las personas, por temores o historias previas que pueden tener, y estos sesgos ocurren cuando no se informa de forma oportuna, correcta, concreta y constante las adaptaciones, cambios y mejores que se están haciendo a nivel organizacional, entonces, al no ser explícitos con el mensaje que se desea tener, se generan vacíos, los cuales son llenados que son llenados de percepciones. **He ahí la importancia de transmitir la información.**

“La empresa japonesa es como bien estructurada en ciertas cosas. Nosotros tenemos un departamento que está en Argentina y cualquier problema que tengamos, podemos hacer el reclamo o la pregunta o la consulta a este departamento de legales que le llaman en Argentina, es una empresa

externa de abogados que reportan a Japón. Por lo tanto, yo cualquier problema que tenga de índole, por ejemplo, religioso o de maltrato de mi jefatura, y en las charlas que continuamente nos dicen que si vemos que algún colega está haciendo algo mal con un negocio tú lo puedes denunciar. Cuando nos comunicamos con legales de Argentina, la informan pasa directamente a Japón, o sea ni siquiera pasa por el gerente general de la oficina, por lo tanto, eso es una buena forma de denunciar sin tener miedo a represalia, y más todavía uno lo puede hacer de forma anónima. Siempre hay carteles y charlas que hablan de la inclusión, del racismo, de que la empresa tiene tolerancia cero con respecto a eso.” (Líder, varón perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado).

“Todas las empresas están haciendo cargo de esto de una forma u otra, algunos lo hacen de forma Genuina, otra las hace para no quedar mal. Está el que pones logos con los colores +LGTB y piensa que con eso es suficiente, pero adentro de la empresa hay 0 aporte, y ahí empresas que entienden que la diversidad es parte del poder tener buenas soluciones y por lo tanto se preocupan de diseñar con inclusión; e inclusión no solamente voy a hablar de temas sexuales, sino que inclusión de gente con discapacidades, distintas religiones, distintos background, etcétera.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajador del sector privado).

*“El tema de inclusión es difícil porque todos tenemos sesgos inconscientes y además hay gente que tiene temores o historias previas que también lo hace ser más prejuicioso. (...) de hecho sucedió hace poco algo que llamó la atención. Se ascendió a un colaborador a un cargo de jefe de grandes cuentas y cuando agradeció, dijo porque él pensaba que no lo habían ascendido nunca en tantos años porque él era gay; **pensó que no había sido ascendido por un tema de discriminación.** Y pensaba eso por miedo, historias previas; pero tampoco había habido en la corporación mensajes de por ejemplo acá en esta corporación nosotros ofrecemos igualdad de oportunidades a todas las personas independiente del sexo, religión orientación sexual etcétera, claro al no ser explícitos entonces esos vacíos se llenan de percepciones. **Entonces es importante decirlo y en el caso de la corporación donde yo estoy trabajando que tiene que ver con la capacitación es una organización del 75% son mujeres, sin embargo, yo soy la primera gerente;** entonces claro también ese tipo de cosas no son declarativas, pero si son simbólicas y la gente le presta atención.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).*

- h) Si los cambios culturales no son generados en todos los niveles de trabajo existentes de una organización, los cambios que se deseen implementar serán infructuosos, dado que cada persona aporta positiva o negativamente a la cultura de una empresa.
- i) Se debe adaptar el trabajo de acuerdo con la capacidad y dificultades que experimentan las personas con capacidades limitadas.
- j) Tu profesión ya no te determina para siempre: Se ha observado la tendencia a abrirse a la posibilidad de incluir personas de diferentes rubros dentro de un equipo de trabajo, evitando así que la profesión de una persona se aun condición excluyente para un puesto de trabajo, logrando así abrirse a nuevas perspectivas y experiencias que van más allá de lo que una persona estudió.

“He visto esa tendencia a evitar como que tu profesión sea tu condición y que en el fondo se te abran las puertas por la experiencia que tú traes más que por lo que estudiaste.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

- k) Se ha observado que dentro del Trabajo Híbrido que durante los días que se encuentran trabajando desde casa, las personas experimentan problemas de coordinación e inclusión en la toma de decisiones del trabajo, dado que las personas que se encuentran trabajando en terreno y/o en la oficina tomando decisión de trabajo que o no son comunicadas a los trabajadores que se encuentran trabajando de forma remota, o son tomadas sin considerar la opinión de los trabajadores que se encuentran en casa.

“Cuando estás en la casa en el terreno arreglan todo. E incluso en presencial (yo por ejemplo no fumo, pero mi jefe y el jefe de mantenimiento si fuman; entonces a veces resuelven todo fumando) y yo me quedo en mi oficina o en mi casa y les tengo que ir recordando constantemente que me avisen de novedades, que me informen las modificaciones porque yo soy quien hace estas gestiones. Entonces nuevamente, hartado de la comunicación que hay depende de estas preguntas que yo pueda ir haciendo, de qué tan insistente puedo ser con mis llamadas, qué tanta información yo voy viendo que necesitan, etc.... y cuando no me comunican las novedades, que genera una desorganización.” (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

- l) Se deben dar todas las adaptaciones necesarias para que los trabajadores puedan realizar sus trabajos sin que sus limitaciones físicas se las impidan.

“Yo uso lentes y uno puede ir a terreno con lentes normales, entonces la empresa te da lentes de seguridad ópticos, porque usar cubre lentes con lentes que van arriba de tus lentes, junto con la mascarilla es una receta para el fracaso.” (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

- m) Se deben tener ciertos cuidados cuando se deja a un/a colaborador/a solo a cargo de un área o proyecto, dado que muchas veces puede mal interpretarse con estados de abandono hacia el trabajador.

“Cuando llegué como nueva colaboradora en training, al mes me mandaron a un área de la empresa X a trabajar sola allá y ahí me sentí súper excluída en el sentido de que todos mis compañeros analistas trabajaban para otra área Y, y yo era la única en el área X y cualquier duda que tenía debía averiguármela sola porque nadie trabajaba para el área donde estaba yo y ahí sentí harta exclusión. (...) Así como reuniones brainstorming, sacar ideas para nuevos proyectos, todo eso era para el área Y, y yo igual estaba en esas reuniones, pero totalmente aparte, me incluían, pero no era lo mismo porque yo no trabajaba para el área Y. Entonces me sentía poco involucrada en esos proyectos porque la verdad no me correspondía tampoco. El área X es como el área de trabajo “Cacho” entonces me tiraron “para el Cacho”. (Miembro de equipo (subordinada), mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

- n) No discriminar acorde a la condición física, socioeconómica o primera impresión que puede generar una persona.

“Una vez tuve un trabajador con rasta en el cabello y el Gerente me dijo que le hay que decirle que se corte la barba poco prolija que tenía, entonces yo dije al Gerente: “Eso da lo mismo. En

algún minuto de él se va se va a aburrir de la barba o se va a aburrir del pelo porque son etapas que la gente vive, pero en los tiempos los que estamos hoy día no podemos decir “no quiero que le entre a mi equipo por la barba”. (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora del sector privado).

“Hay un sesgo que es más societario donde producto de la desigualdad una persona que haya nacido con un origen un poco más humilde siempre le va a ser más difícil, por un tema de desigualdad lógico, aun cuando fuese igual de inteligente y muy capaz, es muy trabajador y muy todo, como el típico ejemplo de meritocracia, pero agárrate a otro tipo igual de inteligente, igual de trabajador, igual de responsable, igual de esforzado pero que nació en una comuna periférica, hijo es una familia que tenía de ingresos el sueldo mínimo, a ese tipo le va a costar el doble porque no tienen la red de contacto, porque cuando tú buscas gente, una cosa es el currículum, pero otra cosa muy importante es la red de contacto. Periquito me recomendó a otras personas y como yo confío Periquitos, yo confío en el criterios de las personas entonces al final del día cuando tienes redes de contactos amplias puedes conseguir trabajo más fácil, subir de rango es más fácil; y además te dije el otro tema de en posiciones, entre más alto el cargo la gente gana más plata y está acostumbrada a vivir así y en Chile es muy marcado que esas personas vayan a un mismos restaurantes o vayan a las mismas playas o en el mismo supermercado, y etc... Por lo tanto, la vida es bastante más fácil, entonces eso es un sesgo que es muy difícil de romper porque en el fondo son tal vez muchas generaciones hasta que logres cambiar ese problema como desigualdad estructural.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajador del sector privado).

*“Hay historias de cuando se contrató a una persona que está dentro del aspecto autista e incorporarlo a un espacio que es abierto; entonces esa persona sufrió por el nivel de ruido. Esa persona necesitaba un espacio tranquilo, un espacio ojalá cerrado, pero se ve feo que estén todos en el espacio abierto con todos los computadores, donde uno se puede dar vuelta y conversar con todo el mundo y mandar al colaborador con espectro autista a una oficina cerrar, **pero eso era lo que necesitaba**, entonces ahí también operan estos sesgos o esta que por hacer lo mejor uno comete errores. O, por ejemplo: qué pasa con la infraestructura hay ascensor, los pasillos permiten que una silla de ruedas gire, hay algún baño que permita a personas en silla de ruedas poder entrar, y etc. Hay muchas cosas a las cuales hay que prestarle atención.” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X trabajadora rubro de la Construcción).*

- o) Incluir y respetar a personas de distintas nacionalidades, etnias y religiones es parte del proceso de inclusión.

“Como experiencia personal, yo soy extranjero. Así que la empresa en ese sentido está abierta al hecho de poder contratar a personas de otras nacionalidades, porque hay personas por ejemplo argentinos, uruguayos, colombianos, yo que si venezolano, entonces en ese sentido la empresa ha dado oportunidades a las personas que creen que tienen las competencias para poder ser un aporte, mirando sus competencias y no su nacionalidad.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de Telecomunicaciones).

“Después tenemos los tipos que dan la bienvenida a la inclusión desde el punto de vista de entender y tratar de diseñar un poco las cosas. El mismo trabajo remoto ha facilitado. Por ejemplo, tú puedes contratar a alguien en Colombia, en Argentina, en Perú y vas incorporando gente con otras culturas, otros creencias.” (Alto Directivo y Líder de equipo, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajador del sector privado).

*“Tratar a las personas con respeto el ser amable es súper importante y todas las personas se van a sentir incluidas en las medidas de que tú los trates bien, que tú seas amables con ellos, que tú los escuches, que tú entiendas cuando si hay alguna dificultad que puedan tener un simple paso de repente no sé alguien le puede haber pasado algo necesita hacer un trámite que es importante o cualquier cosa y ser flexible **el saber escuchar el ser empático con las personas el que te importen las personas** o sea en el trabajo las personas no hay que verlas solamente como algo para cumplir los objetivos sino que somos miembros de un equipo que estamos trabajando para lograr un objetivo en conjunto donde todos nos merecemos respeto, donde todos debemos sentirnos a gusto por eso es importante también generar un trato muy agradable. En la medida que en el equipo todos se sientan seguros, tranquilos y felices, la inclusión es algo que viene de por sí sola. Porque de ninguna manera se me pasaría en la mente como hacer algún tipo de diferencia por alguien basado en su sexo, o su condición socioeconómica, o su país, o su acento, etc. Todas las personas merecen ser tratadas con respeto, con amabilidad **haciendo empático.**” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de TI para Aerolíneas).*

“El teletrabajo nos permitió poder trabajar con personas de otros países sin tener que movernos de nuestros escritorios. Con hacer un clic y ya está hablando con alguien de la India o de Canadá.” (Líder de Proyecto, varón perteneciente a la Generación Y [Millennials], trabajadora de sector privado, Rubro de TI para Aerolíneas).

p) *Líderes que potencien la Igualdad*

Ajustar las tareas acorde a las capacidades:

“A las mujeres nos cuesta más aprender a ser líderes que a los hombres. Yo he tratado defender que no tiene que ver con una cosa de género sino con estilos de Liderazgo y a las personas que tenemos un estilo de Liderazgo más conciliador y más horizontal nos cuesta más; ahora coincide con que las mujeres solemos tener liderazgos más de ese tipo que los hombres, pero sospecho que los hombres también con un estilo de Liderazgo similar les cuesta más y probablemente es por los patrones que tenemos de estructuras mucho más jerárquicas que se daban antiguamente hace 20 años atrás 30 años atrás donde las empresas eran muchísimo más jerárquicas.” (Líder de líderes, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector público, Rubro Desarrollo de Softwares).

No somos iguales:

“Algo que debemos tener claro, es que la igualdad no es lo mismo que la equidad, una cosa es que iguales, lo cual no es verdad entre hombres y mujeres. Somos distintos, no somos los mismos en aspectos físicos, pero si en aspectos de capacidad cognitiva y trabajo. Entonces, lo malo es no tener los mismos derechos o beneficios cuando tenemos las mismas capacidades al momento de hacer un trabajo.” (Subordinada, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora del sector privado, Rubro Tecnologías e Innovación).

Promover la corresponsabilidad:

Existe prácticas, palabras y acciones en los líderes de equipo que ayudan a los hombres a poder aportar en los deberes paternales urgentes o necesarios que surgen dentro del entorno familiar, como también acciones o palabras que impiden al hombre poder ayudar en el hogar con esos deberes. son los pequeños detalles los que minan en la mente de las personas, los cuales ayudan a

promover una cultura de iguales, corresponsabilidad, igualdad de condiciones, responsabilidad y oportunidades para trabajadores y trabajadoras.

La importancia de ser declarativos y prestar atención a los comentarios que uno hace o los que otros hacen y poder cambiar esas dinámicas, sin caer en ser una persona que anda retando al resto, pero sin ser permisivos y no cambiar esas dinámicas.

Veamos el siguiente ejemplo:

*“De partida hay que ser explícito, es súper importante ser explícito en los valores. Hay que declararlos y prestar atención a cuáles son las prácticas y comportamientos que son inconsistentes con ese discurso. Por ejemplo, Yo puedo ser súper pro de la igualdad y hablar de la igualdad para arriba y abajo, pero si se enferma la hijita de alguien no tengo que esperar que solamente la mamá vaya a cuidarla, el papá también puede apoyarlo. A mí me pasó varias veces en más de una reunión los típicos primeros minutos se saluda y se pregunta cómo está y alguien dice, un hombre: “me llamaron del colegio de que a mi hija hay que ir a buscarla porque tuvo un accidente” y alguien le dice: “ya pero tu señora ya partió po”, queriendo decir “obvio que va a ir tu señora y tú no”. Entonces **esos comentarios si no se contrarrestan en ese momento, van quedando en el inconsciente**, porque le dices inconscientemente a la persona “Qué pena que tu hija está con fiebre o accidentada en el colegio, pero bueno no es problema nuestro ni tuyo, es de tu señora”, entonces las correcciones o ejecución de los comentarios se tiene que hacer en ese momento. Decirle: “Oye, que pena, pero entonces anda a buscar a la chiquitita, si quieres reagendamos.”. **Siempre dar la oportunidad de que el hombre también pueda ir y hacer cosas.** Evitar esos comentarios que no aportan, por ejemplo, de alguien se va a las 5 de la tarde y le dicen “y tan temprano que te vas”, algo por el estilo. Si terminó la pega, que se vaya temprano sin problemas, cuál es la obligación de quedarse hasta tan tarde. Para los hombres no es tan terribles sino tienen que ir a buscar al colegio, pero para las mujeres si es terrible tener esa obligación de quedarse más allá de la hora de poner el trabajo. **Hay que ser declarativos y hay que prestarle atención a los comentarios que uno hace o los que otros hacen y poder cambiar esas dinámicas, sin ser una persona que anda retando al resto porque eso tampoco ayuda.**” (Líder de Equipo, mujer perteneciente a la Generación X, trabajadora rubro de la Construcción).*

q) Productividad:

No siempre la presencialidad significa que las personas trabajarán más. La múltiples factores que afectan los niveles de productividad de una persona. Como la flexibilidad, la comodidad dentro del trabajo, estas a gusto con el trabajo que se está realizando, trabajar en lo que les gusta, niveles de agotamiento, problemas personales, aspectos de salud alterados, etc....

“Yo dije: “tengo que ir, tengo que estar allá” porque también por una cosa de ética cuando nos veamos las caras, fue una cosa de que compartir es adrenalínica y resultó finalmente que era más eficiente cuando estamos cada uno en su casa.” (Alta Directiva y líder de equipo, mujer perteneciente a la Generación Baby Boomers, trabajador del sector público).

Es por eso por lo que las prácticas recomendadas para los líderes al momento de desempeñar el Trabajo Híbrido son:

a) *Coordinación y constante comunicación:* Es fundamental evitar tomar acuerdos o realizar conversaciones sin la presencia de las personas involucradas en las tareas que se discuten en una reunión, y de ser así, se les debe notificar de forma inmediata los acuerdos tomados,

para evitar problemas de comunicación, plazos de entrega y trabajos a realizar por problemas de exclusión en las reuniones de trabajo presenciales. Se deben coordinar el trabajo a realizar en los días que se realizar de forma remota o de forma presencial, para así poder gestionar e involucrar a los equipos y personas necesarias para dichas reuniones, y de surgir una reunión de urgencia para discutir alguna situación de forma presencial en la oficina, se debe buscar la forma de incluir de forma remota al trabajador que se encuentra de forma remota trabajando desde casa.

- b) *Buscar y/o generar mujeres referentes:* Para quitar los temores a “llenar un cupo”, se debe elegir a mujeres completamente capacitadas para el trabajo, las cuales logren ser referentes para los demás miembros del equipo de trabajo.

Para el mediano y largo plazo, se debe potenciar que las mujeres estén constantemente aprendiendo, capacitándose y teniendo nuevas experiencias que agreguen valor a sus carreras profesionales, para así llegar al punto en que no se requiera elegir/preferir a una persona para un puesto de trabajo acorde a su sexo, sino acorde a sus capacidades y experiencia, porque estas que agregan valor a la organización.

- c) *Neurodiversidad:* Se debe adaptar el trabajo acorde a las capacidades y comodidades para cada una de las personas con condiciones cognitivas diferenciadas. Y con ello, se abre una oportunidad para poder aprovechar las capacidades acrecentadas que experimentan. Aprovechar estos talentos dentro de los desafíos que traen, identificando sus ventajas y usándolas a favor del trabajo a realizar, es una oportunidad que debe tomar cada empresa. Junto a ello, se debe acompañar/monitorear constantemente a este grupo de personas para que logren aprender a realizar sus tareas.
- d) *Trabajar a tiempo los conflictos:* Se deben afrontar los conflictos a tiempo para evitar que algunas de las personas involucradas se “auto margine” para evitar los conflictos. Esto se logra primero monitoreando de forma semanal los equipos de trabajo, para luego reconocer, identificar y asumir el problema, y posteriormente apoyar a los involucrados en el desarrollo de la solución. Sin acompañamiento y monitoreo de los equipos, es imposible identificar los problemas.
- e) *Líder confiable:* Se deben generar/solicitar campañas de capacitación con respecto a discriminación y exclusión, donde se presente la postura y políticas de la empresa ante dichas situaciones y que cosas deben hacer las personas para poder denunciar y gestionar este tipo de situaciones. Junto con ello, se debe generar, tanto a nivel de RRHH como para los líderes de la organización, capacitaciones de como transmitir confianza y transparencia a los colaboradores, para así en el momento en el cual experimenten situaciones de exclusión o discriminación, ellos tengan al tranquilidad de poder acercarse a sus líderes y/o RRHH para poder presentar dicha situación.
- f) *Se deben generar constantes capacitaciones obligatorias para los líderes y colaboradores hablen de estos temas.*
- g) *Mensajes que transmiten confianza:* Que los líderes y la corporación entreguen constantemente mensajes a los trabajadores en donde se mencione claramente que siempre se ofrecen igualdad de oportunidades para que todos puedan desarrollarse, independiente del sexo,

religión orientación sexual, etc., para así evitar que los vacíos se llenen de temores o percepciones de los trabajadores.

- h) *Cambio cultural desde el alto mando hasta el más bajo*: No es suficiente que la cultura sea cambiada en las altos niveles y no ser trabajado en todos los niveles de la organización. Es por eso por lo que las capacitaciones, seguimiento y cambios culturales deben ser generados a todos los miembros existentes dentro de una organización.
- i) *Gestor de inclusión*: Se debe definir un gestor de inclusión en cada empresa.
- j) *Capacidades físicas limitadas*: El líder debe adaptar el trabajo de acuerdo con la capacidad y preferencias de la persona en dicha condición, sin caer en la práctica de entregar menos ingresos y condiciones laborales producto de las adaptaciones que se le hacen a la persona.
- k) *Elegir y existir por resultados, no por apariencia*: Preocuparse más de cómo trabaja, produce y rinde la persona en el trabajo, por sobre su apariencia física. Para eso, se aconseja dejar que las personas elijan libremente como cuidar o tener un aspecto personal al momento de ir a trabajar (por ejemplo: uso o no de la barba, uso de falda o vestido, etc...), sin perder el cuidado de mantener la imagen que la empresa desea proyectar, y con ello centrarse más en el trabajo que la persona puede entregar.
- l) *Formar equipos multidisciplinarios*: Elegir personas dentro de un equipo que sean de distintas especialidades ayuda a poder abrirse a la creatividad y nuevas oportunidades de desarrollo en el trabajo. Que una profesión no determine a una persona a trabajar para siempre en un tipo de trabajo ni una condición; sino que abra nuevas puertas de trabajo acorde a la experiencia que tiene los trabajadores.
- m) *Elegir por la experiencia, y no la universidad y/o profesión*: Es importante elegir a las personas por las cosas que ha logrado hacer en su carrera profesional. Para eso, una práctica recomendada es no ver en el CV la universidad y profesión de una persona, sino ver que cosas ha hecho y la experiencia que tiene en el campo laboral.
- n) *Desarrollo profesional de los trabajadores*: Durante las reuniones de “uno a uno”, los líderes deben comenzar a preguntar a sus trabajadores que expectativas de desarrollo profesional tiene y ver cómo desde su puesto de líder y con la organización se le puede ayudar al trabajador a cumplir con dichas expectativas.
- o) *Entregar elementos de diferenciación*: Si el líder ve que los colaboradores poseen ciertas dificultades para poder realizar sus trabajos de forma cómoda, los líderes deben observar dicha situación, hablarla con los colaboradores y trabajar o averiguar con la empresa una forma de poder solucionarles dichos problemas y entregar todos los elementos que sean necesarios para que el colaborador realice el buen trabajo y a su vez poder ayudarle a conciliar el trabajo con su realidad de vida.

Anexo D. Encuesta

Contexto general de los encuestados

Inicialmente, para determinar la cantidad de respuestas necesaria para analizar una cantidad adecuada de respuestas que representen a la población total, se identificó que, con una población de 737 empresas, con un rango de confianza del 95% y un 5% de error, se requeriría de 253 respuestas para poder tener datos concluyentes para el trabajo de memoria a realizar, lo cual al finalizar el proceso de encuesta llegó a casi el doble del mínimo necesario para analizar.

A continuación, se presentará información relacionada al proceso de selección de datos final de la encuesta realizada.

1. Muestra total de respuestas adquiridas: 489 respuestas.
2. Se eliminó el 6% de la muestra (32 respuestas), dado que no entregaban información alguna, al solo presentar un % re respuesta entre el 0%-4% de la encuesta.
3. Se quedó con 457 respuestas a analizar, de las cuales 46 respuestas presentan menos del 99% de la encuesta respondida. En detalle:
 - a. 28%-50%: 14 respuestas (3,06% del total de la muestra final a analizar).
 - b. 51%-75%: 13 respuestas (2,84% del total de la muestra final a analizar).
 - c. 76%-99%: 19 respuestas (4,16% del total de la muestra final a analizar).

Por lo cual, del 100% de las 457 respuestas totales a analizar, sólo 411 están 100% respondidas, lo cual equivale al 89,93% de la muestra total a analizar.

Características de empresas encuestadas:

A continuación, se adjunta información relacionada a las características de las empresas encuestadas:

- 1) Cantidad de Trabajadores propios: La cantidad de personal propio con el cual contaban las empresas encuestadas es el siguiente:
 - a. El 25,6% tenía entre 0 a 49 trabajadores/as propios.
 - b. El 22,9% tenía entre 50 a 199 trabajadores/as propios.
 - c. El 15,1% tenía entre 200 a 499 trabajadores/as propios.
 - d. El 11,6% tenía entre 500 a 999 trabajadores/as propios.
 - e. El 24,7% más de 1.000 trabajadores/as propios.
- 2) La actividad principal realizada por cada organización se encuentra en las macrozonas geográficas siguientes:
 - a. En la MACROZONA NORTE (Región de Arica y Parinacota a la Región de Atacama) hay 75 actividades
 - b. En la MACROZONA CENTRO NORTE (Región de Coquimbo a la Región de Valparaíso) hay 74 actividades.
 - c. En la ZONA METROPOLITANA (Región Metropolitana) hay 372 actividades.
 - d. En la MACROZONA CENTRO SUR (Región de O'Higgins a la Región del Biobío y Ñuble) hay 84 actividades.

- e. En la MACROZONA SUR (Región de la Araucanía a la Región de Magallanes) hay 65 actividades.
- 3) La toma de decisiones estratégica a nivel de macrozona geográfica de cada una de las empresas encuestadas a la fecha de octubre del 2022 es la siguiente:
- a. El 1,75% se realiza en la MACROZONA NORTE (Región de Arica y Parinacota a la Región de Atacama) con 8 sucursales/casas matrices/oficinas centrales en dicha zona.
 - b. El 4,8% se realiza en la MACROZONA CENTRO NORTE (Región de Coquimbo a la Región de Valparaíso) con 22 sucursales/casas matrices/oficinas centrales en dicha zona.
 - c. El 88,1 se realiza en la ZONA METROPOLITANA (Región Metropolitana) con 403 sucursales/casas matrices/oficinas centrales en dicha zona.
 - d. El 1,97% se realiza en la MACROZONA CENTRO SUR (Región de O'Higgins a la Región del Biobío y Ñuble) con 9 sucursales/casas matrices/oficinas centrales en dicha zona.
 - e. El 3,28% se realiza en la MACROZONA SUR (Región de la Araucanía a la Región de Magallanes) con 15 sucursales/casas matrices/oficinas centrales en dicha zona.
- 4) La distribución de la rama de actividad económica perteneciente a cada una de las empresas encuesta es la siguiente:
- a. El 3,28% pertenece a la actividad económica Primaria (Agricultura, ganadería, pesca).
 - b. El 31,5% pertenece a la actividad económica Secundaria (Explotación minera, industria manufacturera, construcción, electricidad, gas y agua).
 - c. El 65,2% pertenece a la actividad económica Terciaria (Comercio, educación, hotelería, comunicaciones y servicios).
- 5) La dotación Femenina en cada una de las siguientes empresas es:
- a. El 11,16% de las empresas encuestadas tiene entre 0% a 10% de la dotación.
 - b. El 17,5% de las empresas encuestadas tiene entre 11% a 20% de la dotación.
 - c. El 20,8% de las empresas encuestadas tiene entre 21% a 35% de la dotación.
 - d. El 22,3% de las empresas encuestadas tiene entre 36% a 50% de la dotación.
 - e. El 28,2% de las empresas encuestadas tiene más de una 51% a dotación.
- 6) La cantidad de dotación de trabajadores de la empresa en modalidad de Trabajo Híbrido a la fecha en que se realizó la encuesta fue al siguiente:
- a. El 19,6% tiene entre 1% a 10% de los/as trabajadores/as en TH.
 - b. El 21,8% tiene entre 11% a 24% de los/as trabajadores/as en TH.
 - c. El 16,7% tiene entre 25% a 49% de los/as trabajadores/as en TH.
 - d. El 11,05% tiene entre 50% a 74% de los/as trabajadores/as en TH.
 - e. El 12,67% tiene entre 75% a 99% de los/as trabajadores/as en TH.
 - f. El 17,79% tiene al 100% los/as trabajadores/as en TH.
- 7) La cantidad de mujeres de la empresa en modalidad de Trabajo Híbrido a la fecha en que se realizó la encuesta fue al siguiente:
- a. El 38,81% tiene entre 0% a 24% de mujeres en TH.
 - b. El 16,17% tiene entre 25% a 49% de mujeres en TH.
 - c. El 12,13% tiene entre 50% a 74% de mujeres en TH.

- d. El 14,82% tiene entre 75% a 99% de mujeres en TH.
 - e. El 18,06% tiene al 100% de mujeres en TH.
- 8) Entendiendo Trabajo Híbrido como la combinación de trabajo remoto y trabajo presencial, el 83,15% de ellas (380 empresas) aseveran contar con trabajadores en Trabajo Híbrido, mientras que 16,85% de ellas (70 empresas) no otorga dicha modalidad de trabajo para sus trabajadores. De este 16,85% de empresas, el 39% menciona no otorgar dicha posibilidad a sus trabajadores, porque la misma naturaleza del trabajo lo impide, el 31% menciona tener problemas culturales en las empresas que impiden implementar dicha modalidad de trabajo, donde se observó en el anexo de comentarios existente en la encuesta, los representantes que pudieron dicha alternativa, comentaron que el problema radicaba más que nada en desconfianza o falta de interés de implementar esta modalidad de trabajo desde los líderes, por la cultura del sobre control o del “control por observación de la persona”, o por problemas de cultura generacionales, en la cual las personas de generaciones con mayor experiencias son más reacias a poder implementar este tipo de modalidades de trabajo en sus empresas.
- 9) La distribución de la asistencia de forma presencial en cada una de las organizaciones es la siguiente:
- a. El 12,9% de los/as trabajadores/as asiste 1 vez a la semana de forma presencial.
 - b. El 38,5% de los/as trabajadores/as asiste 2 vez a la semana de forma presencial.
 - c. El 27,22% de los/as trabajadores/as asiste 3 o más vez a la semana de forma presencial.
 - d. El 5,93% de los/as trabajadores/as asiste 1 vez cada 15 días de forma presencial.
 - e. El 3,77% de los/as trabajadores/as asiste 1 vez cada 30 días de forma presencial.
 - f. El 11,59% de los/as trabajadores/as asiste de forma presencial con otro tipo de frecuencia con respecto a las anteriormente mencionadas.
- 10) Cuando se decidió implementar el Trabajo Híbrido en su organización, las empresas comentan que:
- a. El 55,5% de las organizaciones SI consideró la opinión de los/as trabajadores/as.
 - b. El 26,15% de las organizaciones NO consideró la opinión de los/as trabajadores/as.
 - c. El 18,33% de los representantes de estas organizaciones NO SABE si se consideró la opinión de los/as trabajadores/as.
- 11) Los motivos que impulsaron a su organización a implementar el Trabajo Híbrido fueron:
- a. El 14,99% tomo esto como una decisión estratégica de la empresa (que pudo ser antes como durante o después de iniciada la pandemia del Covid-19).
 - b. El 80,65% fue motivado por la pandemia del Covid-19.
 - c. El 4,36% menciona tener otra razón por la cual implementaron esta modalidad de trabajo, sin especificar cual fue ese motivo durante la ejecución de la encuesta.
- 12) Con respecto a los contratos de trabajo y si estos fueron ajustados en modalidad híbrida acorde a las nuevas normativas de la Dirección del Trabajo en relación con el teletrabajo, las organizaciones encuestadas respondieron:
- a. El 75,4% de las organizaciones asegura SI haberlo hecho.
 - b. El 15,9% de las organizaciones asegura NO haberlo hecho.
 - c. El 8,5% de las organizaciones asegura NO SABER haberlo hecho.

- 13) Con respecto al año de inicio de implementación del Trabajo Híbrido en la organización, los resultados de la encuesta arrojaron que:
- El 10,69% asegura haber comenzado el 2019 o antes a implementar el TH.
 - El 59,8% asegura haber comenzado el 2020 a implementar el TH.
 - El 23,7% asegura haber comenzado el 2021 a implementar el TH.
 - El 5,2% asegura haber comenzado el 2022 a implementar el TH.

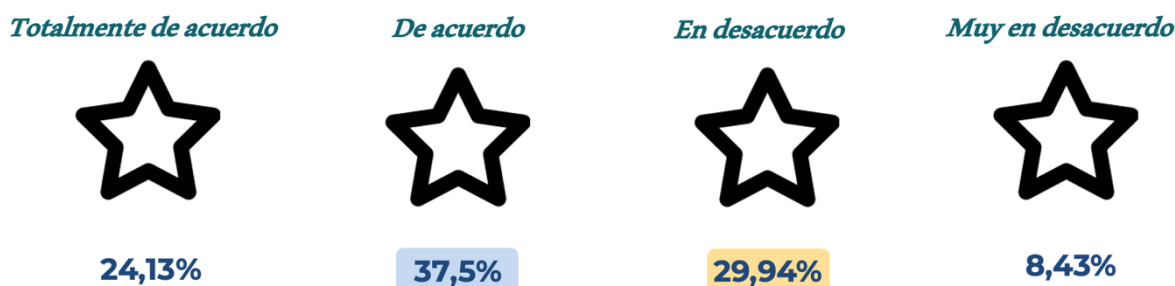
Por lo cual, el 89% de las empresas comenzaron a implementar el Trabajo Híbrido durante o después de iniciada la Pandemia del Covid-19.

Anexo E. Datos Cuantificados de Encuesta Realizada

A continuación, se presentan los resultados estadísticos de una serie de afirmaciones sobre Liderazgo en las organizaciones que participaron en la encuesta, junto con otros aspectos influyentes e influenciados por el liderazgo y que serán contrastados más adelante, acorde a los hallazgos encontrados en las entrevistas.

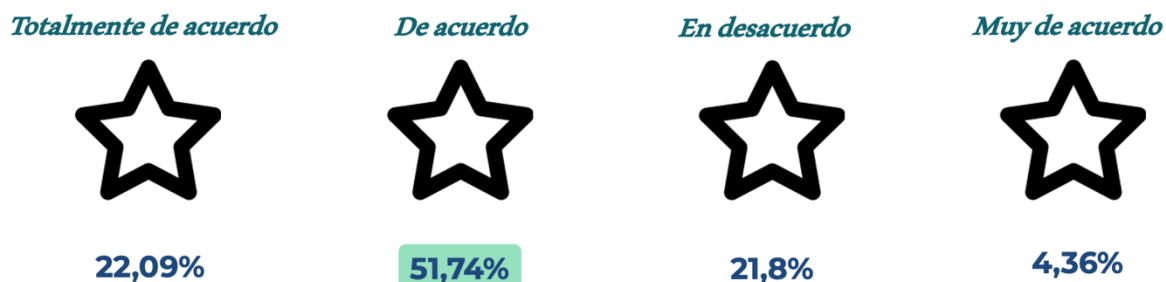
Liderazgo

- 1) *La organización se ha preocupado de capacitar a las personas con equipos a cargo, para que estos sepan cómo liderar equipos de trabajo en modalidad híbrida.*



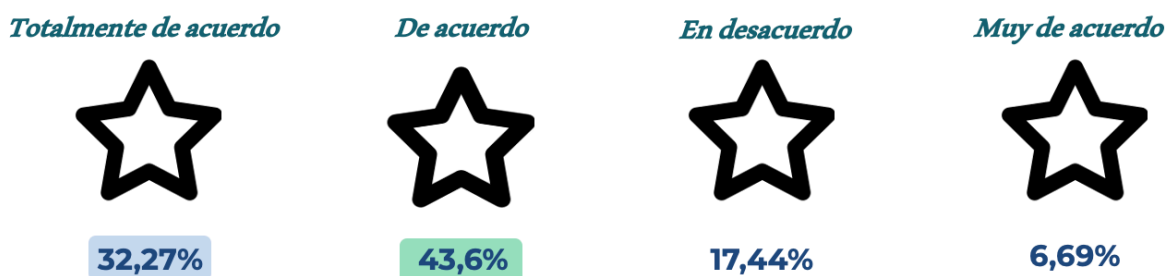
Donde el 61,63% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura haberse preocupado de capacitar a los líderes de sus respectivas organizaciones, mientras que el 38,37% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 2) *Las personas con equipos a cargo ¿Se preocupan de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de trabajo híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas?*



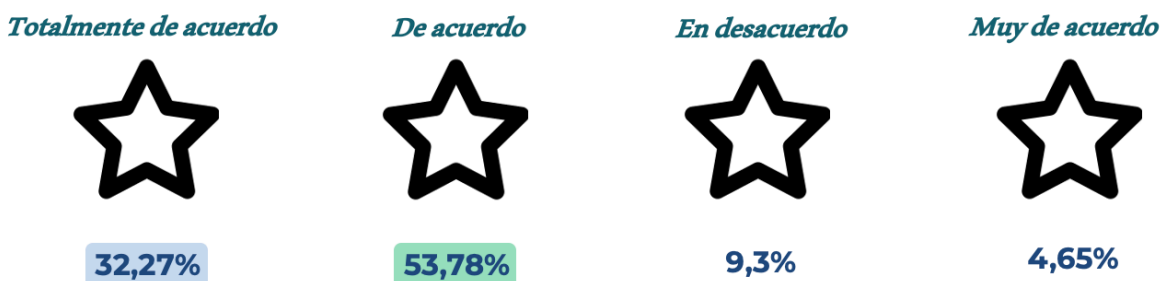
Donde el 73,83% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura haberse preocupado de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de Trabajo Híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas o necesidades, mientras que el 26,13% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 3) *Las personas con equipo a cargo de su organización se preocupan del bienestar de los/as trabajadores/as en modelo híbrido, cautelando el cumplimiento de los temas higiénicos básicos (anexos de contratos actualizados, sillas ergonómicas, conectividad, etc.)*



Donde el 75,87% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura tener líderes que se hayan preocupado de cautelar el cumplimiento de los temas higiénicos básicos de trabajo y con ello garantizar el bienestar laboral a sus empleados/as en contexto de Trabajo Híbrido, mientras que el 24,13% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 4) *Las personas con equipos a cargo en su organización ¿Se esfuerzan por potenciar la coordinación en temas laborales y cotidianos entre los miembros de su equipo, en contexto de trabajo híbrido?*

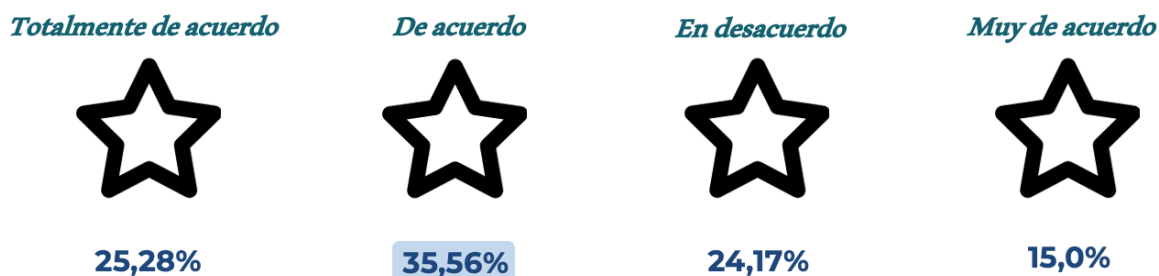


Donde el 86,05% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura tener líderes que se preocupan de la coordinación entre sus miembros de equipo, mientras que el 13,95% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

A continuación, se presentan los resultados estadísticos en temas relevantes para el análisis del liderazgo en Trabajo Híbrido a realizar acorde a los levantamientos y hallazgos realizados en las entrevistas.

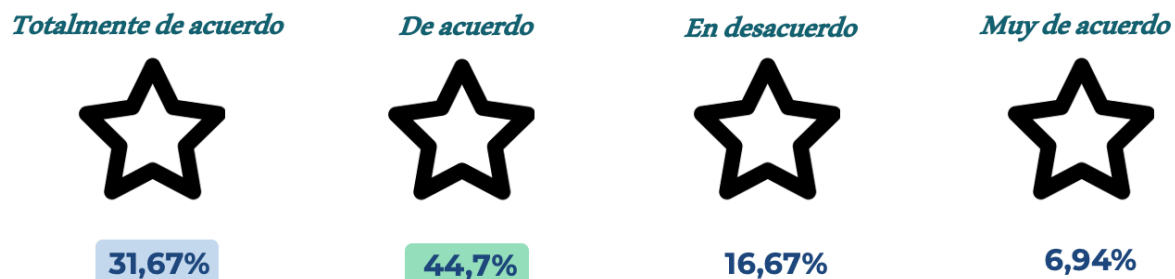
Salud Ocupacional

1) En su empresa, se realizan y promueven "pausas activas" como una actividad que aporta a generar mejoras en la salud, en el contexto de trabajo híbrido.



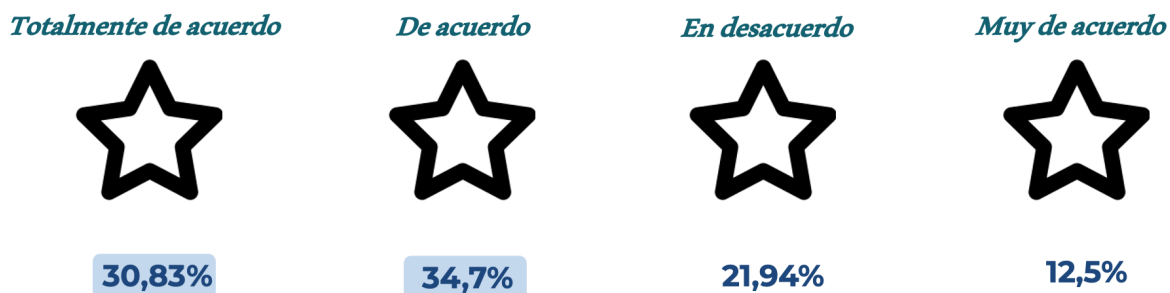
El 60,84% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura que en la organización que realizan "pausas activas" para mejorar la salud de sus trabajadores/as, mientras que el 39,16% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

2) En su organización, se generan acciones e iniciativas para conciliar vida familiar, personal y laboral tanto para hombres como para mujeres.



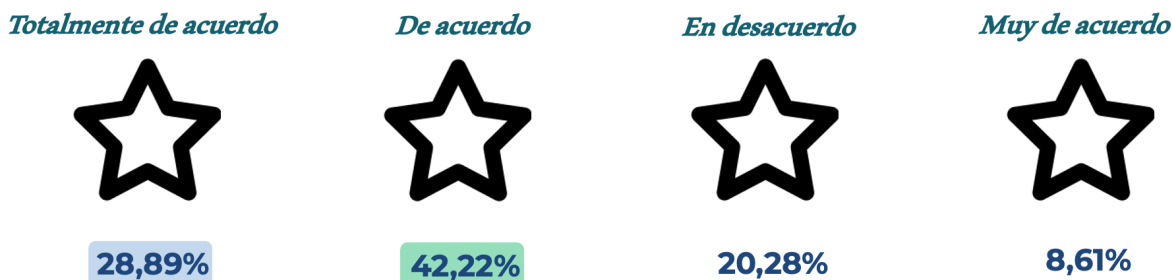
El 76,37% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura generar acciones e iniciativas para conciliar la vida personas y laboral de forma paritaria, mientras que el 23,61% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

3) En su organización, los/as trabajadores/as en modalidad híbrida de trabajo, pueden elegir los días y las franjas horarias para desempeñar su función, dependiendo de sus responsabilidades familiares y/o personales



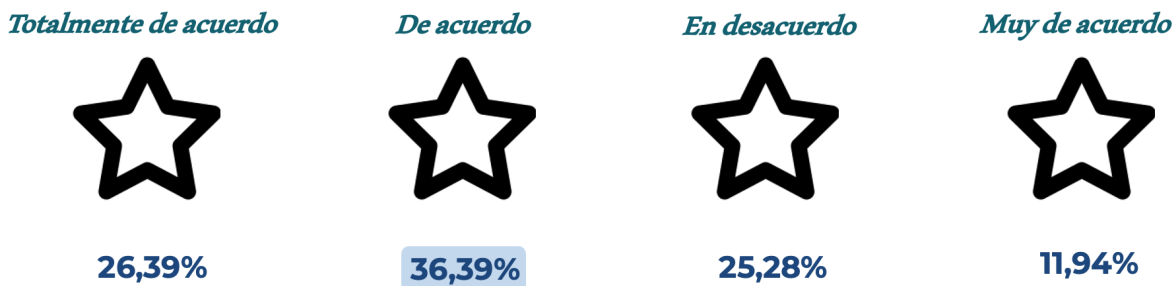
El 65,53% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que asegura dar facilidad, adaptabilidad y flexibilidad con respecto a las franjas horarias para desempeñar sus funciones laborales y su vez poder responder ante sus responsabilidades personales, mientras que el 34,47% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 4) *En su organización, se han creado normativas y reglas que permiten separar adecuadamente, los temas laborales y personales de las personas trabajadoras, en contexto de trabajo híbrido. (Respeto de horarios de almuerzo, inicio y finalización de jornada, etc.)*



El 71,11% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de respetar los horarios de descanso o personales de los trabajadores, mientras que el 28,89% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 5) *En su organización, se han realizado capacitaciones y difusión de prácticas para mejorar el uso del tiempo, manejo del stress en contextos de trabajo híbrido.*



El 62,78% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de transmitir todas las prácticas para el manejo del stress en contexto de Trabajo Híbrido, mientras que el 37,22% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

Infraestructura y Recursos

- 1) *En su organización, se cumple con entregar a las personas y grupos de trabajo, las condiciones y recursos básicos necesarios para el desarrollo del trabajo híbrido.*

Totalmente de acuerdo



45,53%

De acuerdo



39,94%

En desacuerdo



10,89%

Muy de acuerdo



3,63%

El 85,47% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de que se entrega a sus trabajadores/as los recursos necesarios para realizar en Trabajo Híbrido, mientras que el 14,53% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

Comunicación

1) *En su organización, se transmite de forma constante y sistemática, a las personas que trabajan en el modelo híbrido, el propósito y objetivos de la compañía*

Totalmente de acuerdo



34,08%

De acuerdo



40,56%

En desacuerdo



21,13%

Muy de acuerdo



4,23%

El 74,64% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de que se transmite de forma constante y sistemática el propósito y objetivos de cada organización, mientras que el 25,36% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

2) *En su organización, existe claridad en los equipos que trabajan en modalidad híbrida, en el "por qué, cuándo y con qué frecuencia" deben reunirse de manera presencial*

Totalmente de acuerdo



35,49%

De acuerdo



46,76%

En desacuerdo



15,49%

Muy de acuerdo



2,25%

El 82,25% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de que los equipos saben cuándo, cada cuánto y por qué ir a la oficina, mientras que el 17,75% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

Gestión de Diversidad e Inclusión

- 1) En su organización, los actuales procedimientos o prácticas de trabajo híbrido incorporan directrices para no discriminar por género, etnia, edad, etc.

Totalmente de acuerdo



51,56%

De acuerdo



32,86%

En desacuerdo



11,33%

Muy de acuerdo



4,25%

El 84,42% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de poseer procedimientos y prácticas inclusivas, mientras que el 15,58% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 2) En su organización, las normas y directrices de Trabajo Híbrido se adaptan a las diferencias generacionales (beneficios diferentes, tipos de contratos con condiciones específicas, etc.)

Totalmente de acuerdo



29,46%

De acuerdo



28,33%

En desacuerdo



31,73%

Muy de acuerdo



10,20%

El 57,79% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de poseer normas y directrices adaptables a las diferencias generacionales, mientras que el 42,21% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

- 3) En su organización, las normas y directrices sobre trabajo híbrido consideran condiciones especiales para trabajadores/as que tienen personas a su cuidado ya sea niño/niña, adultos mayores y/o personas con discapacidad

Totalmente de acuerdo



29,46%

De acuerdo



34,28%

En desacuerdo



30,03%

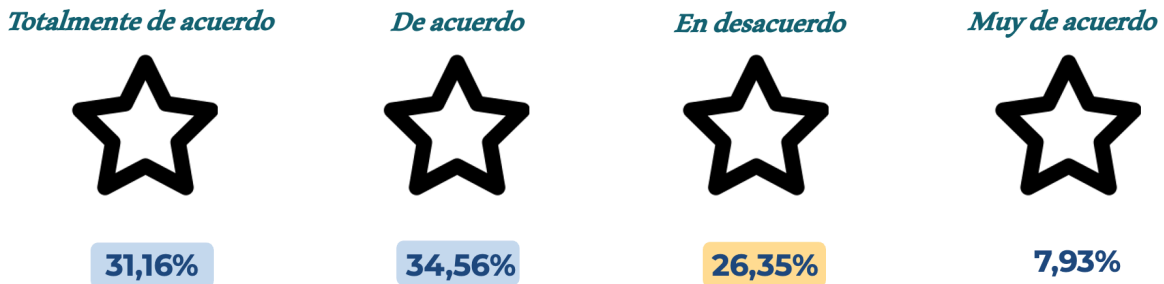
Muy de acuerdo



6,23%

El 63,74% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de poseer condiciones especiales para personas con niños/niñas, discapacidades, cuidado de familiares, etc.; mientras que el 36,26% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

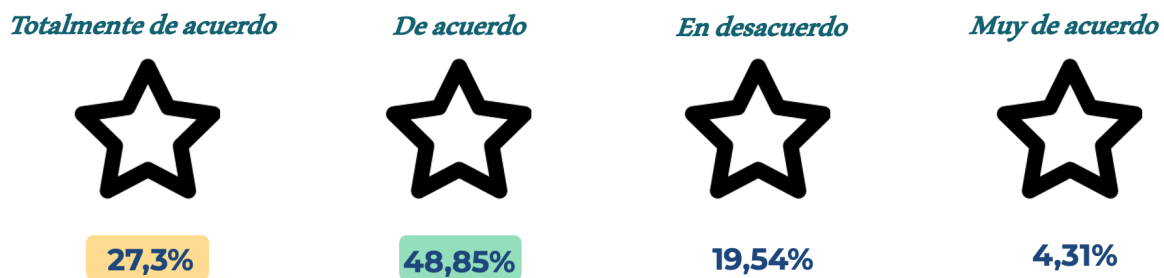
4) *En su organización, se generan acciones para visibilizar mujeres, en su desarrollo profesional, en contexto de trabajo híbrido*



El 65,72% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de realizar acciones que aporten a la visibilidad de las mujeres en el Trabajo Híbrido; mientras que el 34,28% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

Gestión de la Productividad

1) *En su organización, aquellos/as trabajadores/as que se encuentran en modalidad híbrida, se les mide frecuentemente los objetivos y metas*



El 76,15% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de realizar mediciones de metas y objetivos a los trabajadores/as en Trabajo Híbrido; mientras que el 23,85% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

2) *En su organización, según los indicadores de Clima Laboral, Engagement, Confianza u otros ¿El bienestar de los/as trabajadores/as en trabajo híbrido ha mejorado?*

Totalmente de acuerdo



31,32%

De acuerdo



50,57%

En desacuerdo



15,23%

Muy de acuerdo



2,87%

El 81,89% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación de que han mejorado los niveles de satisfacción de los trabajadores dentro de la organización, atribuyendo al Trabajo Híbrido a uno de los elementos de apoyo a dicha mejora de satisfacción; mientras que el 18,11% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

3) *El nivel de productividad en su empresa ha aumentado desde que se implementó el sistema de trabajo híbrido*

Totalmente de acuerdo



25,29%

De acuerdo



53,16%

En desacuerdo



19,25%

Muy de acuerdo



2,3%

El 78,45% asegura estar por lo menos de acuerdo con la afirmación que aumentó el nivel de productividad dentro de la organización desde que se implementó el sistema de Trabajo Híbrido; mientras que el 21,55% están por lo menos en desacuerdo con esta afirmación.

Anexo F. Formulario Encuesta Prácticas de Trabajo Híbrido

Estimado/a,

El Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, junto con OTIC SOFOFA, está desarrollando el estudio “Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido”.

Es por ello por lo que, en representación de su empresa, le invitamos a responder la siguiente encuesta, que nos permitirá identificar las mejores prácticas de trabajo híbrido en organizaciones nacionales e internacionales, levantando especialmente información acerca de cómo las empresas en Chile gestionan en un contexto híbrido de trabajo, con la finalidad de diseñar y construir un manual con prácticas relevantes en el modelo de trabajo híbrido.

Esta encuesta debe ser respondida sólo una vez, y exclusivamente por usted o por la persona de su empresa que esté a cargo de Gestión de Personas.

Las respuestas de esta encuesta serán tratadas de forma estrictamente CONFIDENCIAL y ANÓNIMA, sólo para los fines de este estudio. Los datos serán analizados de manera general, sin revelar detalles personales ni específicos de su participación ni la de su empresa.

Si tiene alguna pregunta sobre cómo contestar esta encuesta, contáctese con el equipo consultor al correo electrónico: trabajo.hibrido@ingenieriaorganizacional.cl.

Su colaboración es muy importante y contamos con ella para el desarrollo de este estudio, por lo cual agradecemos responder la encuesta hasta el viernes 30 de septiembre.

Le saluda atentamente,

Centro de Ingeniería Organizacional,

Departamento de Ingeniería Industrial,

Universidad de Chile.

Para comenzar este cuestionario le haremos unas breves preguntas sobre su empresa para conocerla y caracterizarla

1.- ¿Cuántos trabajadores/as **propios** tiene actualmente su organización?

- Entre 0 y 49 trabajadores/as (1)
- Entre 50 y 199 trabajadores/as (2)
- Entre 200 y 499 trabajadores/as (3)
- Entre 500 y 999 trabajadores/as (4)
- Más de 1.000 trabajadores/as (5)

2.- ¿En qué macrozona geográfica se encuentra la actividad principal de su organización? Marque toda/s las que corresponda/n.

MACROZONA NORTE (Región de Arica y Parinacota a la Región de Atacama) (1)

- MACROZONA CENTRO NORTE (Región de Coquimbo a la Región de Valparaíso) (2)
- ZONA METROPOLITANA (Región Metropolitana) (3)
- MACROZONA CENTRO SUR (Región de O´Higgins a la Región del Biobío y Ñuble) (4)
- MACROZONA SUR (Región de la Araucanía a la Región de Magallanes) (5)

3.- ¿En qué macrozona geográfica se concentra la toma de decisiones estratégicas de su empresa (Casa Matriz)? Marque sólo una

- MACROZONA NORTE (Región de Arica y Parinacota a la Región de Atacama) (1)
- MACROZONA CENTRO NORTE (Región de Coquimbo a la Región de Valparaíso) (2)
- ZONA METROPOLITANA (Región Metropolitana) (3)
- MACROZONA CENTRO SUR (Región de O´Higgins a la Región del Biobío y Ñuble) (4)
- MACROZONA SUR (Región de la Araucanía a la Región de Magallanes) (5)

4.- ¿A qué rama de actividad económica pertenece su empresa?

- Primaria (Agricultura, ganadería, pesca) (1)
- Secundaria (Explotación minera, industria manufacturera, construcción, electricidad, gas y agua) (2)
- Terciaria (Comercio, educación, hotelería, comunicaciones y servicios) (3)

5.- ¿Cuál es el porcentaje de dotación femenina en su empresa?

- Entre 0% a 10% de la dotación (1)

- Entre 11% a 20% de la dotación (2)
- Entre un 21% a un 35% de la dotación (3)
- Entre un 36% a un 50% de la dotación (4)
- Más de un 51% de la dotación (5)

6.- Entendiendo Trabajo Híbrido como la combinación de trabajo remoto y trabajo presencial ¿Su empresa tiene trabajadores/as en modalidad híbrida?

- Sí (1)
- No (2)

Solo si su respuesta es No. - Según su percepción ¿Por qué razones no se ha implementado el Trabajo Híbrido en su empresa?

7.- ¿Qué porcentaje de la dotación de su organización se encuentra hoy en Trabajo Híbrido?

- 1% a 10% de los trabajadores/as (1)
- 11% a 24% de los trabajadores/as (2)
- 25% a 49% de los trabajadores/as (3)
- 50% a 74% de los trabajadores/as (4)
- 75% a 99% de los trabajadores/as (5)
- 100% de los trabajadores/as (6)

8.- ¿Qué porcentaje de mujeres trabajadoras de su organización actualmente se encuentran en modalidad híbrida?

- 0% a 24% de mujeres (1)

- 25% a 49% de mujeres (2)
- 50% a 74% de mujeres (3)
- 75% a 99% de mujeres (4)
- 100% de mujeres (5)

9.- En su organización ¿En promedio cuántas veces asisten de forma presencial los/as trabajadores/as que tienen contrato híbrido?

- 1 vez a la semana (1)
- 2 veces a la semana (2)
- 3 o más veces a la semana (3)
- 1 vez cada 15 días (4)
- 1 vez cada 30 días (5)
- Otro: (6) _____

10.- Cuando se decidió implementar el Trabajo Híbrido en su organización ¿Se consideró la opinión de los/as trabajadores/as?

- Sí (1)
- No (2)
- No lo sé (3)

11.- ¿Cuáles son los motivos que impulsaron a su organización a implementar el Trabajo Híbrido?

- Fue una decisión estratégica de la empresa (1)

- Fue motivada por la pandemia (2)
- Otra (3) _____

12.- ¿Cuáles son los principales tipos de cargos que están en modalidad híbrida? (elija todos los que corresponda).

- Alta Dirección (1)
- Supervisores/as (2)
- Administrativos/as (3)
- Profesionales (4)
- Fuerza de venta (5)
- Supervisores y trabajadores/as operativos (6)
- Otro: (7) _____

13.- Es su organización, derivado de la implementación del modelo de Trabajo Híbrido ¿Se crearon nuevos cargos que antes no existían?

- Si (1)
- No (8)

13.b.- Señale el/los nombre/s de cargo/s creado/s:

14.- En su organización ¿Se ajustaron los contratos de trabajo en modalidad híbrida acorde a las nuevas normativas de la Dirección del Trabajo en relación con el teletrabajo?

- Sí (1)
- No (2)
- No lo sé (3)

15.- ¿Cuándo se comenzó a implementar el Trabajo Híbrido en su organización?

- Antes de la pandemia (1)
- Durante la pandemia (2)

16.- ¿En qué mes/año se comenzó a implementar el Trabajo Híbrido en su empresa? Si no tiene información del mes, indique sólo el año (Escriba en formato: mm/aaaa).

17.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre la **Salud Ocupacional** de su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con estas.

	Total- mente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Totalmente en desacuerdo (4)
En su empresa, se realizan y promueven "pausas activas" como una actividad que aporta a generar mejoras en la salud, en el contexto de trabajo híbrido (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su empresa se preocupan por la salud mental de los/as trabajadores/as, implementando programas específicos en el contexto de trabajo híbrido (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su organización, se generan **acciones e iniciativas para conciliar vida familiar, personal y laboral** tanto para hombres como para mujeres (3)

En su organización, los/as trabajadores/as en modalidad híbrida de trabajo, **pueden elegir los días y las franjas horarias para desempeñar su función**, dependiendo de sus responsabilidades familiares y/o personales (4)

En su organización, se han creado **normativas y reglas que permiten separar adecuadamente, los temas laborales y personales** de las personas trabajadoras, en contexto de trabajo híbrido. (Respeto de horarios de almuerzo, inicio y finalización de jornada, etc.) (5)

En su organización, se han realizado **capacitaciones y difusión de prácticas para mejorar el uso del tiempo**, manejo del stress en contextos de trabajo híbrido. (6)

18.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre la **Infraestructura y Recursos** de su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, hemos diseñado infraestructura específica (oficinas, espacios compartidos, sala de reuniones), para el trabajo híbrido (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se cumple con entregar a las personas y grupos de trabajo, las condiciones y recursos básicos necesarios para el desarrollo del trabajo híbrido (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Comunicación** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, se transmite de forma constante y sistemática , a las personas que trabajan en el modelo híbrido, el propósito y objetivos de la compañía (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, existe claridad en los equipos que trabajan en modalidad híbrida, en el "por qué, cuándo y con qué frecuencia" deben reunirse de manera presencial (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Gestión de Diversidad e Inclusión** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Total- mente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, los actuales procedimientos o prácticas de trabajo híbrido incorporan directrices para no discriminar por género, etnia, edad, etc. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, las normas y directrices de trabajo híbrido se adaptan a las diferencias generacionales (beneficios diferentes, tipos de contratos con condiciones específicas, etc.) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, las normas y directrices sobre trabajo híbrido consideran condiciones especiales para trabajadores/as que tienen personas a su cuidado ya sea niño/niña, adultos mayores y/o personas con discapacidad (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se generan acciones para visibilizar mujeres, en su desarrollo profesional, en contexto de trabajo híbrido (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Gestión de la Productividad** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo. (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, los espacios de trabajo presenciales en el modelo híbrido facilitan la interacción y co-creación para ser personas más productivas y creativas en el trabajo (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, aquellos/as trabajadores/as que se encuentran en modalidad híbrida, se les mide frecuentemente los objetivos y metas (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, según los indicadores de Clima Laboral, Engagement, Confianza u otros ¿El bienestar de los/as trabajadores/as en trabajo híbrido ha mejorado? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de productividad en su empresa ha aumentado desde que se implementó el sistema de trabajo híbrido (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Liderazgo** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con estas.

	Total- mente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
La organización se ha preocupado de capacitar a las personas con equipos a cargo , para que estos sepan cómo liderar equipos de trabajo en modalidad híbrida (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con equipos a cargo ¿Se preocupan de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de trabajo híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con equipo a cargo de su organización se preocupan del bienestar de los/as trabajadores/as en modelo híbrido, cautelando el cumplimiento de los temas higiénicos básicos (anexos de contratos actualizados, sillas ergonómicas, conectividad, etc.) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con equipos a cargo en su organización ¿Se esfuerzan por potenciar la coordinación en temas laborales y cotidianos entre los miembros de su equipo, en contexto de trabajo híbrido? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Seguridad de la Información** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con estas.

	Total- mente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
Con respecto a la seguridad de la información y el modelo de trabajo híbrido, se les ha proporcionado capacitación en técnicas para evitar hackeos, derivados de su interacción en la red (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se les ha informado y/o se ha instalado un protocolo para dar respuesta a vulneración de la seguridad de la información (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se les han entregado prácticas específicas (instructivos) respecto de las medidas para mitigar riesgos en seguridad de la información (actualización software, respaldo de información, etc.) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización se han implementado y/o implementarán aplicaciones o software para potenciar el trabajo colaborativo en un entorno híbrido (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24.- A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Innovación y Mejora Continua** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización se realizan actividades enfocadas en mejorar la forma de implementar y desarrollar el trabajo híbrido (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, existe un equipo encargado de planificar, gestionar y entregar protocolos para la mejora del modelo de trabajo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25.- Para finalizar, le invitamos a agregar algún comentario o aporte que pudiera no haber sido recogido en este cuestionario, sobre las prácticas durante el trabajo híbrido que puedan servirnos para este estudio y creación del "Manual de Mejores Prácticas para el Trabajo Híbrido".

Anexo G. Definiciones

A continuación, se procede a presentar las palabras claves y definiciones más relevantes para la presente memoria.

- Trabajo Híbrido: Trabajo ejecutado desde casa entre 1 a 3 días por semana y presencial el resto de la semana.⁷⁶
- Pormenores del trabajo: Se refieren a las actividades como las comunicaciones acerca del trabajo, la búsqueda de información, el cambio entre diferentes aplicaciones, la gestión de prioridades cambiantes y las actualizaciones de estado del trabajo.⁷⁷
- Trabajo calificado: Se trata del trabajo que requiere conocimientos o experiencia específicos.⁷⁸

⁷⁶ Stanford – Nicholas Bloom – How working from home works out

⁷⁷ ASANA - Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

⁷⁸ ASANA - Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

- Trabajo estratégico: Es un plan de acción diseñado para alcanzar un objetivo importante.⁷⁹
- Síndrome del Impostor: Fenómeno que consiste en que personas altamente capaces se sienten asaltadas por la duda.⁸⁰

⁷⁹ ASANA - Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global

⁸⁰ Vayamos Adelante – Sheryl Sandberg – pág 31.