



UNIVERSIDAD DE CHILE

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE POSTGRADO

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN IMPLEMENTACIÓN DEL
TELETRABAJO EN LA PANDEMIA**

**TESIS/ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

NATALIA ANDREA BRAVO MARTÍNEZ

PEDRO LEIVA NEUENSCHWANDER

Santiago de Chile, año 2022

Esta tesis la dedico a mi familia, Jorge, Marianella, Italo, Catalina, Danka, David, Florencia, Benjamín, Milo y Kiwi, a quienes les debo todo y sin quienes me sería imposible alcanzar cualquier logro o meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Pedro Leiva Neuenschwander, profesor guía de la presente tesis, quien no sólo aportó con su conocimiento al desarrollo de este trabajo, sino también con su calidad humana, volviendo el proceso en una enorme instancia de aprendizaje. Muchas gracias Pedro por haberme acompañado en los vaivenes de esta tesis y por no haber claudicado hasta que este proyecto vio la luz.

Quiero igualmente agradecer a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por haber generado un espacio de aprendizaje diverso y desafiante, del cual sin duda me llevo grandes experiencias que aportarán positivamente a mi quehacer profesional. Agradezco al cuerpo académico del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional por llevarnos por el camino del aprendizaje y reflexión.

TABLA DE CONTENIDO

I	RESUMEN EJECUTIVO	7
II	INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....	8
III	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
IV	MARCO TEÓRICO: REVISIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	15
	1. Pandemia COVID-19	15
	2. Implementación de Teletrabajo como Medida de Aislamiento Social.....	16
	3. Gestión del Cambio	20
	4. Modelos de Gestión del Cambio.....	21
	4.1. Modelo de los 8 Pasos de Kotter.....	21
	4.2. Modelo Clásico de Gestión del Cambio de Kurt Lewin	24
	4.3. Modelo de Cuatro Fases de Jeffrey Russell y Linda Russell	26
	4.4. Robbins y Judge y Tipos de Resistencia para Gestión del Cambio.....	29
	5. Teletrabajo y Resistencias al Cambio	32
	6. Rol del Líder.....	35
V	METODOLOGÍA	38
	1. Descripción de Metodología	38
	2. Muestra.....	39
	3. Instrumento.....	42
	4. Procedimiento.....	46
VI	ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO	48
	1. Análisis de Frecuencia de Implementación y Eficacia Percibida de las Estrategias.....	49
	2. Análisis por Dimensión	57
	2.1. Comunicación	57
	2.2. Participación	59
	2.3. Fomento del Apoyo y Compromiso	62
	2.4. Fomento del Apoyo y Cohesión Social.....	63
	2.5. Desarrollo de Relaciones Positivas	65
	2.6. Implementación de Cambios con Justicia	67
	2.7. Selección de Personas que Aceptan el Cambio.....	69
	2.8. Cuidado de Equipo.....	71
	2.9. Análisis por Dimensión Agrupada	72
	3. Limitaciones.....	73
VII	PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y/O INTERVERNCIÓN.....	75
	1. Equipo Implementador del Cambio	77

1.1.	Alineamiento de la Organización.....	79
1.2.	Comunicación Institucional.....	80
1.3.	Disponibilizar Recursos.....	81
2.	Intervención a Nivel de Líderes	83
2.1.	Modelos de Gestión del Cambio	85
2.2.	Contexto del Teletrabajo/Trabajo Híbrido.....	86
2.3.	Comunicación al Interior del Equipo.....	88
2.4.	Involucramiento del Equipo en la Implementación del Cambio.....	89
2.5.	Balance Vida Personal/Vida Laboral	90
2.6.	Generar Espacios de Cohesión Social.....	91
3.	Factibilidad de Aplicación.....	92
VIII	CONCLUSIONES.....	95
IX	BIBLIOGRAFÍA.....	100
X	ANEXO.....	102

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1- MODELO CUATRO FASES DE RUSSEL Y RUSSELL	27
ILUSTRACIÓN 2 - PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	77

TABLA DE TABLAS

TABLA 1- RESULTADOS PORCENTAJE DE LÍDERES QUE APLICARON ESTRATEGIAS INDIVIDUALES	50
TABLA 2 - RESULTADOS FRECUENCIA DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS INDIVIDUALES	53
TABLA 3 - RESULTADOS EFECTIVIDAD PERCIBIDA DE ESTRATEGIAS INDIVIDUALES.....	55
TABLA 4- RESULTADO DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	58
TABLA 5 - RESULTADO DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN.....	60
TABLA 6 - RESULTADO DIMENSIÓN FOMENTO DEL APOYO Y COMPROMISO.....	62
TABLA 7 - RESULTADO DIMENSIÓN FOMENTO DEL APOYO Y COHESIÓN SOCIAL.....	64
TABLA 8 - RESULTADO DIMENSIÓN DESARROLLO DE RELACIONES POSITIVAS	66
TABLA 9 - RESULTADO DIMENSIÓN IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS CON JUSTICIA.....	67
TABLA 10 - RESULTADO DIMENSIÓN SELECCIÓN DE PERSONAS QUE ACEPTAN EL CAMBIO	70
TABLA 11 - RESULTADO DIMENSIÓN CUIDADO DE EQUIPO	71
TABLA 12 - RESULTADOS PROMEDIO POR DIMENSIÓN AGRUPADA.....	73

I RESUMEN EJECUTIVO

En marzo de 2020 comenzó la pandemia COVID-19, la cual afectó numerosos ámbitos de nuestra vida, entre ellos el ámbito laboral. De un entorno eminentemente presencial, pasamos a la modalidad de teletrabajo, quedándose como parte de nuestra realidad laboral.

Mediante un enfoque cuantitativo, específicamente de carácter inductivo, el presente trabajo buscó conocer mediante una encuesta las estrategias que aplicaron los líderes que se desempeñaron en Chile entre marzo y julio de 2020 para gestionar las resistencias de sus equipos en el paso a teletrabajo.

Las acciones implementadas por más líderes se relacionan con el ámbito comunicacional, siendo este aspecto el ámbito en el que más se desarrollaron los líderes para gestionar el cambio. Sin embargo, es importante igualmente consignar que algunas estrategias, si bien no fueron utilizadas por un alto porcentaje de líderes, fueron consideradas como altamente efectivas, siendo importante el aumentar la utilización de este tipo de estrategias. Un ejemplo es incentivar la participación en las definiciones, ámbito relevante en los modelos teóricos de gestión del cambio.

Las conclusiones obtenidas del análisis de resultados permiten tener una orientación inicial sobre el fenómeno, sin embargo, deben ser tratadas con cautela, debido a la cantidad de respuestas obtenido en este proceso.

II INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

La pandemia del COVID-19 ha trastocado distintos aspectos de las dinámicas organizacionales. El COVID-19 fue declarado como pandemia el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud, quien indica que “el COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China)” (2020).

Dadas las características de esta enfermedad, es decir, al ser una enfermedad respiratoria, transmisible por gotas y aerosol y que entre las medidas de protección considera mantener la distancia social, el teletrabajo fue promovido como una forma de mantener a las organizaciones funcionando, además de proteger a los colaboradores ante eventuales brotes.

Esta nueva realidad ha tenido numerosas implicancias. Aquellas que fueron efecto directo del trabajo a distancia fueron más evidentes, pero hoy vemos el efecto mariposa que ha tenido impactando numerosos ámbitos de nuestra vida, incluso cambiando la forma en que se configuran las relaciones interpersonales en el trabajo. Un ejemplo de lo anterior es lo planteado por Blanchard (2021), quien plantea que “los procesos de toma de decisiones, la identificación con los demás y con el grupo y el desarrollo de actitudes básicas de los empleados tardan más en línea que cara a cara” [traducción de la autora] (p. 291). El mismo autor agregó que, además “con la adopción generalizada

de las interacciones por vídeo, ahora tenemos muchas más señales de comunicación e identidad no verbales intercambiadas en línea” [traducción de la autora] (Blanchard, 2021, P. 291).

Esta nueva realidad, que ha sido completamente inesperada, ha sido un acelerador para numerosos procesos de cambio en las organizaciones, muchos de los cuales ya se encontraban siendo diseñados o en etapas iniciales de ejecución, debiendo apresurar el paso. Un ejemplo de lo anterior, es el proceso de trabajo a distancia y teletrabajo, que si bien ya se hablaba de ellos en Chile antes del comienzo de la pandemia del COVID-19, cuando esta se gatilla, se vuelve una realidad mucho más presente en distintas organizaciones. De acuerdo a lo señalado por Ricardo Olave (2020) en su artículo *Las empresas que hacían teletrabajo antes del Covid-19*, “mientras que en marzo de 2020 la mayoría de las empresas tuvo que ingresar abruptamente a la modalidad del home office, otras ya habían adoptado el teletrabajo desde hace años” (Olave, 2020). El mismo autor, en su artículo, nombra a empresas como Cisco, PepsiCo, entre otras como ejemplos de sus dichos, siendo Cisco uno de los casos de más larga data a nivel nacional, contando con la modalidad de teletrabajo hace ya 16 años. Antes de la pandemia, un 70% de los empleados de Cisco optaba por la modalidad de teletrabajo una vez a la semana.

Al modificar el teletrabajo numerosos aspectos de la vida laboral, las personas nos vimos enfrentadas a un nuevo contexto, con demandas diferentes y debiendo descubrir nuevos recursos para hacerles frente. Los colaboradores de la mayoría de las organizaciones fueron parte de un proceso de cambio abrupto, para el cual no habían sido preparados

y, si bien muchas cosas cambiaron, algo que no cambió fue el rol que tuvieron los líderes en acompañar a sus equipos en esta transición a una nueva realidad.

Esta transformación, como todo proceso de cambio, implicó sin duda resistencias, llevándonos a buscar conocer las estrategias que los líderes implementaron para gestionarlas en uno de los mayores cambios que trajo la pandemia, vale decir, el paso a teletrabajo. Este proceso, que se dio como consecuencia de la pandemia en muchas organizaciones, está muy lejos de ser un esfuerzo escogido y planificado, pero no por ello ha dejado de ser un cambio en su definición, mereciendo ser analizado y tratado como tal. Igualmente, las acciones del líder siguen siendo claves en la gestión de este proceso y queremos conocer qué hicieron, qué funcionó y qué es posible replicar.

El presente trabajo se enmarcará en el paso a teletrabajo como consecuencia de la pandemia COVID-19 enfrentado por numerosas organizaciones. Específicamente en la etapa inicial del proceso de cambio de trabajo presencial a trabajo a distancia. En este estudio se exploran estrategias que los líderes utilizaron en este primer momento para gestionar la posible resistencia de sus equipos ante la incertidumbre del cambio al teletrabajo y su eficacia. Considerando la transversalidad de este fenómeno el trabajo desarrollado no se encuentra acotado a una organización en particular.

La pregunta de investigación y los objetivos del presente trabajo son los siguientes:

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las estrategias implementadas por los líderes para gestionar el cambio a la modalidad de teletrabajo durante la pandemia COVID-19 y cuáles perciben como más eficaces?

Objetivo General

Comprender como los líderes gestionan el cambio para el paso al teletrabajo durante la pandemia Covid 19, mediante el análisis de las estrategias implementadas para abordar las resistencias al cambio.

Objetivos Específicos

1.- Distinguir las estrategias que pueden ser implementadas por líderes de equipos para abordar las resistencias al cambio en el paso a la modalidad de teletrabajo fruto de la pandemia

2.- Identificar las estrategias utilizadas mayormente de forma individual por los líderes en el proceso de transición a teletrabajo entre marzo y julio de 2020.

3.- Diferenciar las estrategias más implementadas por los líderes según su nivel de eficacia percibida por quienes las ejecutaron.

El interés por investigar sobre las tácticas que los líderes utilizaron en el paso a teletrabajo como fruto de la pandemia surge desde la observación de las dificultades que

este grupo experimentó mientras apoyó a sus equipos en el momento de transición. Debido a lo anterior es posible indicar que el problema surge de forma inductiva. El objetivo final es producir conocimiento basado en la práctica, aspirando concretamente a convertir los resultados en una guía que oriente a las organizaciones y líderes en el manejo de las resistencias de los miembros de sus equipos en el contexto de teletrabajo.

Se estima que los hallazgos de este trabajo podrán ser de interés para personas que se desempeñan en áreas de Gestión de Personas y líderes en general, especialmente a la hora de requerir incorporar nuevas estrategias para manejar las resistencias de los miembros del equipo que trabajará en modalidad de teletrabajo. Dado que esta situación no correspondió específicamente a una industria, sino que se dio de forma transversal, el estudio no estará acotado a una organización en particular, sino que será realizada una investigación transversal a distintas industrias.

En cuanto a la necesidad de indagar sobre este problema, podemos observar que no es algo nuevo, ya que, a fines de 2020, Gray, Bianchi, Ocana-Dominguez, Sarmiento, Stringer, Wells y Spector, indagaban sobre el rol del líder en un proceso tan abrupto como la pandemia fruto del COVID-19, en su estudio "How Can Organizational Leaders Help? Examining the effectiveness of leaders' responses to COVID-19, en el cual evalúan las distintas acciones implementadas por líderes ante la crisis y cómo habían sido recibidas por los colaboradores. Si bien las estrategias levantadas correspondían a acciones generales y no vinculadas específicamente con el proceso de gestión del cambio, es posible observar la necesidad de identificar tácticas efectivas que puedan

implementar los líderes ante cambios que impliquen distancia física, como ha sido la actual pandemia.

III DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El estudio realizado no se ha acotado a una organización en particular, ya que busca obtener hallazgos que permitan su aplicación de forma transversal a distintos rubros.

Debido a lo anterior fue definido aplicar esta encuesta de forma abierta a través de canales masivos de difusión, con el fin llegar a la mayor cantidad posible de personas, no segmentando por industria u organización. Sin embargo, se busca idealmente reclutar como participantes a personas que hubieran sido líderes de equipo entre marzo y julio de 2020 en organizaciones que hayan pasado a la modalidad de teletrabajo, sin tenerlo anteriormente.

En el apartado Metodología serán descritos los participantes efectivos en el estudio.

IV MARCO TEÓRICO: REVISIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

1. Pandemia COVID-19

El primer brote de COVID-19 tuvo lugar el 31 de diciembre de 2019 en Wuhan, expandiéndose rápidamente a otros países del mundo, siendo reportado el primer caso en Chile por el Ministerio de Salud el 3 de marzo de 2020, proveniente de una persona de 33 años, quien llegaba desde el extranjero “con antecedente de viaje durante un mes por distintos países del sudeste asiático, particularmente en Singapur” (Ministerio de Salud, 2020).

El 11 de marzo del mismo año la OMS declaró el COVID-19 como una pandemia, dados “los alarmantes niveles de propagación y severidad, y por los altos niveles de inacción” (Organización Mundial de la Salud, 2020), lo cual implicó la implementación de medidas tendientes a detener la propagación del virus, lo cual consideró restricciones de movilidad, cuarentenas, uso de mascarillas, mantener distancia social, entre otras, en numerosos países del mundo.

En el caso de Chile, el punto máximo de contagios fue el 11 de febrero de 2022, con 38.446 casos confirmados en dicho día (Paso a Paso, Gobierno de Chile, 2022), cercano a dos años luego del inicio de la pandemia. La cantidad de fallecidos el mismo día fue de 93 personas (Paso a Paso, Gobierno de Chile, 2022), pudiendo ser explicada la baja tasa de fatalidad por el alto nivel vacunación en la población. Desde entonces, si bien continúan casos activos, no hemos experimentado un nuevo peak con mayor cantidad

de contagios que los reportados en dicha oportunidad y las restricciones a la movilidad han sido depuestas en su gran mayoría.

2. Implementación de Teletrabajo como Medida de Aislamiento Social

El COVID-19 posee ciertas características que impactan el nivel de interacción al que estábamos acostumbrados antes de la pandemia. Su tipo de transmisión, el cual es a través de gotas y aerosoles, implica que existe una mayor probabilidad de contagio cuando hay menor distancia física entre personas, lo cual tuvo como consecuencia que la mayoría de las acciones preventivas implicaran reducción de movilidad (como las cuarentenas) y distancia social. El 13 de mayo de 2020 fue la primera vez que se declararon medidas para controlar la propagación del COVID-19, entre las cuales fue declarada la primera cuarentena total para la Región Metropolitana y seis comunas aledañas, la que entró en vigencia el día viernes 15 de mayo de 2020, a las 22:00 hrs.

Para entender el concepto de cuarentena, utilizaremos la definición de la ACHS la cual la define como:

La separación de una persona o grupo de personas que han estado expuestas a una enfermedad contagiosa, pero que no han desarrollado la enfermedad (síntomas) de otras que no han estado expuestas, a fin de prevenir la posible propagación de esa enfermedad (Asociación Chilena de Seguridad, 2020).

Muchas organizaciones, con el fin balancear la continuidad operacional y los riesgos sanitarios, incorporaron la modalidad de teletrabajo en su forma de funcionar como organización. El Código del Trabajo, en su artículo 152 quáter G, hace referencia al trabajo a distancia, que es “aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos, de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa” (2020). Además, se hace una diferenciación con el concepto de teletrabajo, en que éste último se da “si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios”, como es establecido en el Código del Trabajo, artículo 152 quáter G (2020).

El teletrabajo en este contexto es una respuesta a contingencias que no permiten el normal funcionamiento de las organizaciones, buscando mantener la operación en condiciones diferentes a las habituales. En el caso particular de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se da en el contexto de que las "medidas de confinamiento de la población ha llevado a las empresas a buscar estrategias para continuar sus procesos productivos y proteger la salud de los trabajadores, entre estas, la más destacada es el Teletrabajo” (Céspedes Hernández, F et al, 2021, p. 3).

Según el artículo "El número de personas que realizan teletrabajo en el país descendió en el último trimestre de 2021" del diario nacional La Tercera, indica que en diciembre de 2021, una de cada diez colaboradores trabajó a distancia (La Tercera, 2022). Este número ya significaba una baja, ya que en noviembre de 2020 el Instituto Nacional de Estadísticas reportaba que en septiembre de 2020 "uno de cada cuatro trabajadores

(25,5%) realizó labores a distancia o bajo la modalidad de teletrabajo" (INE, 2020). Este escenario previo a la pandemia era difícil de imaginar, por lo que el implementarlo rápidamente implicó en la gran mayoría de las organizaciones un abrupto cambio en la forma de trabajar, siendo necesario considerar los distintos ajustes y procesos que las organizaciones debieron implementar con el fin de instalar esta nueva forma de trabajar.

Considerando lo anterior, es relevante tener en cuenta lo planteado por autores como Joaquín Fournier Guimbao (2020), quien se refiere a algunos de los principales retos del teletrabajo, clasificados en distintas categorías:

- **Organización:** un liderazgo eficiente debe organizar el trabajo a distancia para que pueda alcanzar los objetivos establecidos, debiendo ser planificado considerando elementos como las comunicaciones internas, aspectos del trabajo en equipo, herramientas tecnológicas utilizar, la metodología de trabajo, establecer los objetivos, definir la forma de evaluación, identificar los KPI y cómo serán realizar el seguimiento de los objetivos.
- **Resistencia al cambio:** será necesario superar las resistencias propias del cambio que pueden darse en todos los niveles.
- **Mantener la cercanía:** un aspecto que es una desventaja del trabajo a distancia señalada es el sentimiento de soledad, siendo un ámbito que el líder debe gestionar para mantener la cercanía con quienes son parte de su equipo.

- **Motivación:** crear un buen ambiente de trabajo en el trabajo a distancia, en el que estén presentes la colaboración, la motivación y el compromiso.
- **Gestión del tiempo:** la definición de los horarios de trabajo queda de parte del colaborador, no existiendo la definición que existe en el formato presencial.
- **Retroalimentación:** el *feedback* continuo es clave, ya que en su ausencia se genera el sentimiento de que no hay avance.
- **Ciberseguridad:** el líder es quien debe crear conciencia en su equipo sobre la importancia de este tema.
- **Suministro de recursos:** los líderes deben garantizar que los miembros de sus equipos cuentan con todos los recursos e información que necesitan para poder desempeñar sus funciones.
- **Liderazgo:** en base a un estudio de la Brigham Young University mencionado por el autor, se estima relevante que todo el equipo trabaje de forma presencial o a distancia, pero evitar que ambas modalidades coexistan en el equipo para que surja un líder claro.

3. Gestión del Cambio

Luego de lo revisado anteriormente, es posible decir que el paso a teletrabajo es sin duda un proceso abrupto de cambio al que se vieron enfrentadas las personas durante la crisis sanitaria. Si bien no fue un proceso de transformación deliberado, fue necesario tomar acciones tendientes a gestionar este cambio, por lo que se vuelve pertinente abordar el concepto de Gestión del Cambio.

Para poder hablar de gestión del cambio, es necesario antes definir lo que es aquello que se gestiona. Según Robbins y Judge (2017), cambio implica “realizar las actividades de manera diferente” (p. 606), mientras que un cambio planeado son “actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta” (Robbins y Judge, 2017, p. 606), siendo sus metas potenciar la adaptación de la organización al cambio y buscar cambiar el comportamiento de los colaboradores.

Los procesos de cambio organizacional deliberados, es decir, cuando implican una decisión y estrategia de cambio diseñada y planificada, consideran una serie de pasos que deben ser cuidadosamente gestionados con el fin de lograr que el cambio finalmente esté anclado en la cultura y se convierta en la nueva realidad de la organización. Al hablar de gestión del cambio, podemos encontrar numerosos modelos que describen las etapas que deben ser seguidas en un proceso de tales características.

A continuación, revisaremos algunos modelos de Gestión del Cambio que permiten aproximarse a dicho tipo de fenómenos.

4. Modelos de Gestión del Cambio

4.1. Modelo de los 8 Pasos de Kotter

Un modelo frecuentemente utilizado a la hora de gestionar el cambio en organizaciones, es el modelo de John P. Kotter, quien analizó sus experiencias como consultor de 100 organizaciones en procesos de cambio. Como fruto de sus observaciones, identificó 8 pasos o etapas que deben ser realizadas para que el cambio a implementar pueda ser exitoso. Esta visión se transformó en uno de los modelos más utilizados de gestión del cambio actualmente.

Basados en una revisión abreviada del modelo, realizada en el artículo de Harvard Business Review, "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*" (Kotter, 1995), los 8 pasos propuestos son los siguientes:

a.- Establecer un sentido de urgencia

Examinar el mercado y las realidades competitivas, además de identificar y discutir crisis actuales, potenciales y grandes oportunidades. Como es indicado por John P. Kotter (1995):

En los casos más exitosos que he presenciado, un individuo o un grupo siempre facilita una discusión franca sobre hechos potencialmente poco agradables sobre nueva competencia, márgenes que disminuyen, disminución de participación en el mercado (...) u otros índices relevantes de una posición competitiva descendente [traducción de la autora] (p. 60).

Lo anterior permitirá que los miembros de la organización vean los riesgos de no salir de sus zonas de confort.

b.- Formar una coalición guía poderosa

Reunir a un grupo de personas que tenga el poder suficiente para liderar los esfuerzos de cambio, trabajando en equipo en pos de este. El tamaño de la coalición variará en función del tamaño de la organización y, dado que incluye a personas de distintos segmentos de la organización, tiende a funcionar de forma paralela a la jerarquía de la empresa. Si este elemento no es desarrollado adecuadamente durante el proceso, si bien pueden darse cambios aparentes, a poco andar la oposición al cambio logrará frenarlo y no será realizado el proceso de transformación.

c.- Crear una visión

Esta etapa implica crear una visión que permita dirigir los esfuerzos de cambio a ser implementados, además de desarrollar estrategias para alcanzarla. Es desarrollada por la coalición guía y se caracteriza por ser una imagen del futuro que es atractiva para los clientes, colaboradores y *shareholders*. Debe ser fácil de transmitir y es mayor a los planes o proyectos asociados al proceso de cambio.

d.- Comunicar la visión

Luego de definida la visión, es necesario comunicarla, utilizando todos los canales posibles para ello y las estrategias definidas para alcanzarla. En este paso son importantes los textos escritos, pero también los comportamientos que son desplegados

por los líderes de la organización y por otros miembros importantes de ella. Un actor clave en este proceso es la coalición guía, cuyos miembros deberán modelar los nuevos comportamientos esperados para así enseñar al resto de la organización.

e.- Empoderar a otros para que actúen la visión

En este paso es importante eliminar los posibles obstáculos del proceso de cambio, además de modificar los sistemas o estructuras que afectan negativamente la visión. Un colaborador puede estar comprometido con el cambio y creer en la visión, sin embargo, al intentar hacer las cosas de una nueva forma, puede encontrarse con dificultades. Debe ser considerado fomentar la toma de riesgos y las ideas, acciones y actividades no tradicionales.

f.- Planificar y crear ganancias a corto plazo

Planificar para mejoras en el desempeño que sean visibles, crear dichas mejoras para luego reconocer a quienes las han implementado. John P. Kotter indica en su artículo que “la mayoría de las personas no seguirán la larga marcha a no ser que vean evidencia convincente en 12 a 24 meses de que el viaje está produciendo los resultados esperados” [traducción de la autora] (Kotter, 1995, p. 65). En procesos exitosos de transformación los líderes definen activamente metas a corto plazo y una vez que son alcanzadas reconocen y premian a quienes fueron parte de este proceso.

g.- Consolidar mejoras y producir más cambios

En esta etapa es relevante utilizar la credibilidad ganada para transformar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la nueva visión. Además, deben ser

contratados, promovidos y desarrollados los empleados que puedan implementar la visión y es necesario revitalizar el proceso como proyectos, temas y agentes de cambio nuevos. Debe ser cuidado no declarar el proceso de cambio como exitoso o terminado muy pronto, perdiendo así el sentido de urgencia y pudiendo volver al punto inicial.

h.- Institucionalizar los nuevos enfoques

Para cerrar el proceso, es necesario conectar los nuevos comportamientos deseados con el éxito de la organización e implementar acciones que aseguren el desarrollo de liderazgo y vías de sucesión. Lo anterior busca que los nuevos comportamientos sean parte de la forma en que funciona habitualmente la organización. Para lo anterior, mostrar a los colaboradores como la nueva forma de funcionamiento ha impactado positivamente el desempeño de la organización y velar por que la siguiente generación de ejecutivos encarnen el cambio son aspectos clave.

Según el autor, siguiendo estos 8 pasos es posible implementar un proceso de gestión del cambio a nivel organizacional a largo plazo y asegurar su anclaje en el funcionamiento habitual de la empresa.

4.2. Modelo Clásico de Gestión del Cambio de Kurt Lewin

Uno de los referentes más clásicos en este tema, es el modelo de Kurt Lewin, el cual es citado por Jeffrey Russell y Linda Russell (2006), y propone la existencia de dos tipos de fuerzas, las impulsoras que mueven a la organización en una nueva dirección y las restrictivas que dificultan este cambio.

El modelo de Kurt Lewin incorpora 3 fases necesarias para implementar el cambio. La primera, llamada Descongelar, implica “minimizar barreras al cambio y aumentar las posibilidades de cambio exitoso” [traducción de la autora] (Levasseur, 2001, p. 73). Es en esta etapa en la que se instala la urgencia del cambio, la cual movilizará a las personas a cambiar. Según lo expuesto por Cameron y Green (2012), esta fase implica “definir el estado actual, llevando a la superficie las fuerzas impulsoras y resistentes e imaginar el estado final deseado” [traducción de la autora] (p. 122).

En la segunda etapa, el cambio es realizado e implica el involucramiento de quienes se verán afectados por él.

Finalmente, en la última etapa implica que “los agentes del cambio trabajan activamente con las personas en la organización para instalar, testear, depurar, usar, medir y mejorar el nuevo sistema” [traducción de la autora] (Levasseur, 2001, p. 73), siendo esta etapa llamada Re-congelar. El mismo autor indica que esta etapa implica acompañar el proceso de cambio hasta que los nuevos comportamientos sean parte de lo habitual de la organización, reemplazando la forma original de funcionar. Esta fase puede implicar diseñar políticas, acciones de reconocimiento, entre otros.

Un proceso de cambio tendrá fuerzas del cambio que lo impulsan y las que lo resisten. Según Russell y Russell (2006), "liderar efectivamente el cambio, sugiere Lewin, implica gestionar estas fuerzas que compiten y activamente facilitar que las fuerzas impulsoras efectúen el cambio deseado, mientras se busca reducir o eliminar las fuerzas restrictivas"

[traducción de la autora] (p. 47). En el marco de lo anterior, Kurt Lewin introduce el análisis de campo de fuerzas, herramienta que permite analizar ambos tipos de fuerzas, siendo “el principio subyacente que las fuerzas impulsoras deben pesar más que las fuerzas resistentes en cualquier situación, si el cambio ocurrirá” [traducción de la autora] (Cameron y Green, 2012, p. 121). Esta técnica es clave para aumentar las fuerzas impulsoras y disminuir las resistencias, o en el mejor de los casos, ambas acciones.

4.3. Modelo de Cuatro Fases de Jeffrey Russell y Linda Russell

Complementario al anterior, es el Modelo de Cuatro Fases para Liderar el Cambio propuesto por Jeffrey Russell y Linda Russell (2006), el cual plantea cuatro etapas de gestión del cambio, cada una de las cuales despierta en las personas ciertas emociones específicas, las cuales el líder debe conocer para poder considerarlas en su gestión. En el caso de la etapa "Crear la Necesidad Sentida de Cambio", las personas se sienten cómodas, en control y seguras, por lo que tenderían a aferrarse a tradiciones y comodidades del pasado. Lo anterior, puede ser una barrera para el cambio, siendo necesario que el líder cree la necesidad de cambio rompiendo el status quo.

En la segunda etapa, dado que el cambio ha sido introducido, sin aún existir estructuras estables y seguras, las personas sienten miedo, ansiedad e incertidumbre sobre el futuro, apareciendo además ira, resentimiento y resistencia.

En la tercera fase, en la que es revisado y finalizado el plan, las personas pueden tender a experimentar en la nueva realidad, cambiando su actitud a una orientación al futuro y a trabajar para que funcione.

Finalmente, es en la última etapa en la que es estabilizado y mantenido el cambio. En esta fase las personas se orientan al aprendizaje, la aceptación y el compromiso con la nueva forma de funcionar.

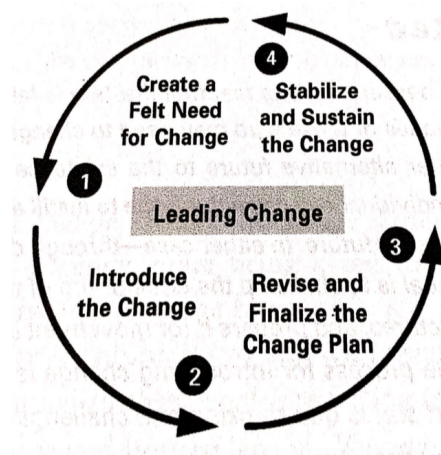


Ilustración 1- Modelo Cuatro Fases de Russel y Russell

En el marco de este trabajo, la segunda etapa del proceso de cambio reviste un alto nivel de importancia, ya que es en esta fase cuando es ofrecida a las personas una visión que les permite escapar de la situación de urgencia expresada en un primer momento. Según estos autores, en esta segunda etapa emergen sentimientos de rabia, ira y resistencia en quienes se ven afectados por el cambio. Es en esta línea que indican que a mayor claridad en la visión del cambio, “más podrás articular los beneficios de las personas haciendo el cambio. Y mientras más puedas escuchar y responder a los asuntos y

preocupaciones de las personas, menor resistencia probablemente encontrarás en esta fase” [traducción de la autora] (Russell y Russell, 2006, p. 51).

Los mismos autores sugieren que los líderes pueden implementar las siguientes acciones en esta etapa para introducir el cambio:

- Pedir a las personas que exploren ideas que puedan ayudar a resolver el problema que ahora las personas ven que deben resolver.
- Ofrecer posibles soluciones y estrategias que aborden el desafío o problema identificado.
- Trabajar con otros para definir el estado ideal que quieren crear y trabajar en conjunto para generar una visión compartida del cambio.
- Guiar a las personas en la exploración de los resultados positivos que puede tener el cambio y ayudarlos a ver los beneficios y oportunidades que el cambio presenta.
- Escuchar las objeciones, preocupaciones, miedos y pérdidas percibidas de las personas.
- Reconocer sus miedos y sus pérdidas percibidas.

- Invitar a las personas a compartir sus propias soluciones para compensar las pérdidas que perciben que tendrán y estrategias para ver los beneficios. Sugerir tus propias ideas sobre posibles ganancias y oportunidades.
- Integrar a estrategias las preocupaciones de los empleados sobre el cambio y sus ideas para mejorarlo.

Las acciones anteriormente descritas son algunas actividades que permiten gestionar y/o evitar la resistencia al cambio, las cuales pueden ser complementadas por las incorporadas en el modelo que revisaremos a continuación.

4.4. Robbins y Judge y Tipos de Resistencia para Gestión del Cambio

Si bien estos autores no proponen un modelo de gestión del cambio en particular, sí abordan con mayor detalle el concepto de resistencia al cambio, el cual es identificado y abordado en distintos modelos de gestión del cambio.

En el Modelo de Congruencia de Nadler and Tushman's, citado por (Cameron y Green, 2012), si no es realizado un proceso de alineamiento de los distintos elementos que componen una organización, eventualmente cada uno de ellos volverá a su funcionamiento habitual, no teniendo lugar el cambio deseado. Lo anterior se debe a la falta de congruencia al interior del sistema y, cuando ello ocurre, “se acumula energía en el sistema en la forma de resistencia, control y poder” [traducción de la autora] (Cameron y Green, 2012, p. 133).

Según los autores, la resistencia “proviene del miedo a lo desconocido o necesidad de que las cosas se mantengan estables” [traducción de la autora] (Cameron y Green, 2012, p. 133). Los cambios son procesos que sacan a las personas de su zona de confort, despertando en ellas cierta sensación de incertidumbre que alimenta la resistencia al cambio, si no son manejadas adecuadamente. De forma complementaria a lo anterior, S. P. Robbins y T. A. Judge (2017) indican que su origen puede darse, en primer lugar, en fuentes individuales de resistencia, categoría que incluyen los hábitos, la seguridad, factores económicos, miedos a lo desconocido y el procesamiento selectivo de información, es decir, la capacidad de los individuos de procesar de forma selectiva la información, con el fin de no alterar sus percepciones.

El segundo tipo de fuentes son las organizacionales, que incluyen la inercia estructural que opera para mantener la estabilidad, el enfoque de cambio limitado a un sólo sistema al interior de la organización, la inercia de grupo, la amenaza a la pericia de grupos especializados y la amenaza a las relaciones de poder establecidas.

Los mismos autores plantean que la resistencia al cambio puede ser de carácter explícito o implícito, además de poder darse de forma inmediata o diferida, siendo las más difíciles de manejar la implícita o diferida. Sin embargo, agregan que “la resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abiertos” (Robbins y Judge, 2017, p. 607).

En la revisión de los autores, son exploradas ocho tácticas para manejar las resistencias al cambio, las cuales revisaremos brevemente a continuación.

- **Comunicación:** distintos estudios han mostrado que el cambio tiene mayor efectividad cuando comunicaciones equilibran los intereses de distintos stakeholders, son realizadas sesiones informativas formales y cuando la información entregada es de calidad.
- **Participación:** el participar en un proceso de cambio puede disminuir las resistencias, comprometernos y mejorar la calidad de la decisión de cambios. Es importante estar consciente que puede tener como consecuencia una alta inversión de tiempo y que la solución no sea adecuada.
- **Fomento el apoyo y compromiso:** acciones tendientes a aumentar el entusiasmo de los colaboradores y destacar su compromiso con la organización, aumentarán su compromiso emocional con el cambio.
- **Desarrollo de relaciones positivas:** las relaciones con los líderes y el contexto social en el que se desenvuelven los colaboradores impactan la apertura que tienen al proceso de cambio.
- **Implementación de los cambios con justicia:** es importante que los colaboradores comprendan el motivo del cambio, además de observar que su implementación es justa y que tiene consistencia.

- **Manipulación y cooptación:** acciones que impliquen manipular a los colaboradores o que el papel importante que les ha sido dado es sólo para que respalden el cambio (cooptación), si bien pueden funcionar, en el caso de ser descubiertas implicarán la pérdida de credibilidad de quienes lideran el cambio.
- **Selección de personas que aceptan el cambio:** este ámbito incorpora el seleccionar a personas que están dispuestos en mayor medida a aceptar los cambios, además de los equipos con mayor nivel de adaptación.
- **Coerción:** considera acciones que implican aplicar la fuerza directa o amenazas sobre las personas que se resisten al cambio. En este caso aplican las mismas consideraciones de la manipulación y cooptación.

Las acciones presentadas anteriormente y las mencionadas en el modelo de Russell y Russell (2006) serán parte de la base para el diseño de la encuesta de la presente investigación, dado que abordan un amplio abanico de potenciales acciones a implementar, pudiendo recoger en mayor medida las acciones realizadas por los líderes.

5. Teletrabajo y Resistencias al Cambio

El paso a teletrabajo, como un fenómeno particular en sí mismo, dados su alto alcance y las implicancias legales que tiene, enfrenta sus propios desafíos cuando hablamos de gestión del cambio. De hecho, ya autores han abordado este tema, planteando, por

ejemplo, factores que influyen en la adaptación de las personas a la modalidad de teletrabajo. En este aspecto, Van Zoonen et al (2021), identificaron factores estructurales, relacionales y contextuales que pueden influir a la adaptación a esta modalidad, los cuales serán revisados a continuación.

a.- Factores estructurales: "son condiciones previas fundamentales y expectativas organizativas relacionadas con la descripción de un puesto de trabajo que pueden facilitar o impedir las posibilidades de trabajar a distancia" [traducción de la autora] (Van Zoonen et al, 2021, p. 3). Considera el concepto de independencia laboral de Rghuram, Garud, Wiesenfeld, Gupta, que hace referencia a poder completar asignaciones sin necesidad de interacción continua con otros y la claridad de los criterios del puesto de trabajo, que implica que la evaluación del desempeño es considerada como realizado objetivamente, de forma cuantificable y transparentemente. Cuando ambos están presentes impactan positivamente su ajuste al trabajo remoto.

b.- Factores relacionales: "los factores relacionales se refieren a las relaciones sociales y las formas de colaboración al interior de una organización" [traducción de la autora] (Van Zoonen et al, 2021, p. 4), relacionados con elementos como el apoyo y la confianza interpersonal, como ejemplos. En cuanto a este último, los autores citan a Rousseau et. al (1998, como se citó en Van Zoonen et al, 2021) quienes afirman que "puede ser definido como la disposición a aceptar vulnerabilidad y una positiva expectativa de la integridad de otros" [traducción de la autora (p. 4)]. Otro concepto abordado en relación a los factores relacionales es el aislamiento social, el cual tiene relación con la distancia entre personas que pertenecen a un mismo grupo de trabajos, ya sea física o

psicológica, según Van Zoonen et al (2021). Elementos como la falta de apoyo, de reconocimiento y la sensación de no estar en contacto con otras personas, son algunos de los elementos que pueden definirlo y puede estar presente en mayor medida en teletrabajo, pudiendo dificultar la efectividad laboral en trabajo remoto y disminuir la satisfacción laboral en quienes.

c.- Factores contextuales: en este tipo de factores Van Zoonen et al. (2021) incorporan el cambio en el lugar de trabajo y la interrupción en las rutinas de trabajo. En cuanto al primer concepto, el ajuste depende de qué tan expuestos se encontraban antes de la crisis COVID-19 al trabajo remoto, siendo los cambios más sustanciales para quienes no trabajaban en esta modalidad o lo hacían limitada. Variables como el ajuste de las condiciones de trabajo físicas, tecnológicas y sociales, pueden ser parte del proceso de transición a trabajo remoto, según Gilson, L.L. et al. (2015, como se citó en Van Zoonen 2021).

En cuanto a la interrupción de las rutinas de trabajo, Van Zoonen et al. (2021) plantean que "usan el término interrupción para referirse a un proceso de desaprendizaje en el que rutinas, hábitos, normas y procedimientos están cambiando como resultado de la pandemia COVID-19" [traducción de la autora] basado en Akgün, A.E., Lynn, G.S. & Byrne, J.C. (2006, como se citó en Van Zoonen et al, 2021, p.5). El nivel de ajuste dependerá del nivel de interrupción que hayan vivido.

Es posible observar que el proceso de pasar a teletrabajo es un proceso complejo que incorpora numerosos factores y múltiples ajustes de distinta índole que impactan la

experiencia laboral del individuo, incluso la personal. Es debido a lo anterior, al esfuerzo que implica el transitar a una nueva realidad laboral, que se pueden activar distintas fuentes de resistencia que demoren o complejicen su adaptación a este nuevo escenario, aspectos que los líderes deben contemplar en su gestión.

6. Rol del Líder

En todo proceso de cambio planeado son numerosos los factores y acciones que deben ser considerados, diseñando e implementando acciones para garantizar que el cambio buscado finalmente vea la luz.

En este proceso los líderes tienen un rol clave. Uno de los autores más relevantes en gestión del cambio, John P. Kotter (2001), plantea que existe una diferencia clave entre gestionar y liderar de forma general, implicando la gestión abordar la complejidad, trayendo orden y consistencia a la organización. El liderazgo, según este autor, implica abordar el cambio, lo cual es especialmente relevante considerando lo competitivo y volátil del contexto en el que nos movemos. Además, comenta que cada vez son más necesarios cambios importantes para competir en el contexto actual y sobrevivir, siendo necesario más liderazgo si la cantidad de cambio también aumenta.

En el marco de lo anterior, John P. Kotter (2001) menciona que el rol del líder, dado que su función es producir cambio, debe ser quien instale la dirección de dicho cambio, siendo un proceso inductivo que tiene como resultado visiones y las estrategias generales necesarias para lograrlas. En segundo lugar, un líder es quien alinea a

personas tanto al interior de la organización como fuera de ella, para que crean en este nuevo futuro y para que actúen acorde a ella. Finalmente, John P. Kotter (2001) indica que los líderes se basan en la motivación e inspiración, intentando tocar a los colaboradores en un nivel que les permita ir más allá de las barreras al cambio.

Estos aspectos del rol pueden verse concretados en distintas acciones de apoyo en un proceso de cambio, sin embargo, es importante considerar que la pandemia sin dudas agrega dificultades adicionales al rol del líder pudiendo ser que las acciones que sean necesario implementar sean distintas a las de un contexto habitual.

Por ejemplo, el gestionar un equipo remoto tienen ciertas características particulares, como las identificadas por Sull, Sull y Bersin, quienes en su artículo “Five Ways Leaders Can Support Remote Work” (2020), exponen los resultados de dos encuestas aplicadas, en las cuales identifican cinco ámbitos que los líderes deben considerar para gestionar de forma efectiva a su equipo de forma remota. Los hallazgos consideran mantener comunicación frecuente, transparente y consistente con sus equipos.

En segundo lugar, es relevante que los líderes fomenten la salud mental y física de los miembros de sus equipos, siendo especialmente relevante el bienestar y la ayuda para no experimentar aislamiento social, siendo este último una consecuencia observada en trabajo remoto, incluso antes del COVID-19. Además, como tercer aspecto identificado en las encuestas, es establecida la relevancia de ayudar a los colaboradores a mantenerse productivos y comprometidos. Para lo anterior es relevante que el líder

pueda reconocer y mostrar como aceptable que la productividad pueda descender durante la cuarentena.

En cuarto lugar, el líder debe manejar la paradoja que implica el balance vida personal y trabajo remoto. Si bien era una realidad altamente valorada por colaboradores antes de la pandemia, durante la crisis fue observado que los trabajadores sentían la obligación de estar disponibles 24 horas los 7 días de la semana. Una de las estrategias utilizada por los líderes para enfrentar esta paradoja fue permitir que los trabajadores pudieran ajustar su horario en función de sus demandas personales.

Finalmente, el líder no debe perder de vista las prioridades que ha establecido como estratégicas, ya que, si bien pueden tener nuevas dificultades, también pueden ser oportunidades, según lo revisado por estos autores.

Estas características propias del trabajo remoto pueden impactar la efectividad de las estrategias que implementan los líderes para apoyar a sus equipos en este proceso de cambio en el contexto de COVID-19. Sin embargo, estos resultados responden a una investigación realizada en una cultura particular, siendo necesario observar en qué medida los trabajadores chilenos se ven positivamente afectados por estas acciones y si fueron implementadas estrategias adicionales

V METODOLOGÍA

1. Descripción de Metodología

Dadas las características de la pregunta de investigación, es pertinente utilizar un enfoque cuantitativo, ya que según lo planteado por Roberto Hernández-Sampieri (2017), Creswell (2017 y 2013a), Nalzaró (2012), Lester y Lester (2012) en la revisión de Roberto Hernández-Sampieri (2018) los planteamientos pueden darse para distintos fines, uno de ellos es “explorar fenómenos, eventos, poblaciones, hechos o variables; cuantificando su existencia, nivel o presencia” (p. 40). Si consideramos que en este caso nos interesa cuantificar el uso de distintas estrategias para reducir las resistencias al cambio de un equipo que pasa a teletrabajo, además de otros factores como la frecuencia de aplicación, eficacia percibida, entre otros, un enfoque cuantitativo sería adecuado para obtener la información necesaria y poder realizar los análisis pertinentes a este tipo de estudio.

En cuanto a la aproximación de la investigación, esta es inductiva, es decir que “mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (Abreu, 2014, p. 200). Ha sido definido este enfoque como el más apropiado para los objetivos establecidos para el presente estudio, ya que a raíz de las respuestas de numerosos individuos serían seleccionadas aquellas que idealmente serían parte de un manual de buenas prácticas. Si bien las opciones a evaluar se basaron en las estrategias de gestión del cambio propuestas por Robbins & Judge (2017) y aquellas áreas presentadas por Russell y Russell (2006), adaptándolas

a lo requerido por este estudio, el resultado fue obtenido de la información entregada por los líderes que participaron en el estudio, pudiendo agregar otras acciones o presentando la utilización parcial del modelo de dichos autores.

2. Muestra

El segmento que ha sido de interés para la siguiente investigación está compuesto por líderes de las distintas industrias de Chile, que ejercían dicho rol durante el paso a teletrabajo por motivo de la pandemia entre marzo y julio de 2020, específicamente en organizaciones que antes de la pandemia no tuvieran a la totalidad de su fuerza laboral desempeñándose en dicha modalidad de trabajo.

Considerando que el objetivo de esta investigación considera el generar un manual de buenas prácticas que sirva como orientación para los líderes a la hora de gestionar un cambio, fue privilegiado el contar con una visión amplia transversal a los distintos rubros, más que una aproximación acotada a una industria en particular, lo cual reduciría su aplicabilidad en otros tipos de organizaciones. Debido a lo anterior, el segmento convocado a participar en esta encuesta fue mantenido como un grupo amplio que cumpliera con las condiciones que fueron detalladas anteriormente, las cuales son:

1. Líderes que ejercieron dicho rol entre marzo a julio de 2020
2. Se desempeñaron en Chile en dicho período de tiempo
3. La organización de la que eran parte no trabajara en modalidad de teletrabajo antes de la pandemia.

En total, 111 personas respondieron la encuesta, de las cuales 4 personas no fueron consideradas en el análisis ya que declinaron participar en la investigación o no respondieron la pregunta en que se pide el consentimiento informado, no siendo posible considerar sus respuestas en el análisis. Es posible encontrar el detalle de las respuestas de segmentación del grupo total (111 personas) en Anexo 1.

Luego de la revisión de las respuestas a la encuesta, fue posible identificar que las respuestas de 61 personas no era posible incorporarlas, por entregar respuestas incompletas, ya que impactaría de forma poco pareja los resultados obtenidos.

Lo anterior implicó que, de una muestra total de 111 personas, luego de remover 4 que no otorgaron consentimiento para utilizar sus respuestas y a 61 personas que no respondieron la totalidad del instrumento, sólo 46 casos fueron susceptibles de participar en los análisis realizados posteriormente, número muy bajo como para extraer conclusiones que pudieran ser extrapolables a grandes poblaciones de líderes.

Se atribuye la deserción en el proceso de respuesta a la extensión de la encuesta, ya que, si bien inicialmente según Qualtrics se reportaba un tiempo alrededor de 15 minutos para responderla, en la práctica fue reportado por algunos participantes que tomaba un período significativamente mayor. Este aspecto debe ser considerado en futuras aplicaciones de este instrumento o de instrumentos similares.

Otro aspecto a considerar como un posible sesgo es que posiblemente los 46 casos considerados corresponden a personas que tienen un alto interés en aprender cómo gestionar a su equipo en situaciones como el paso a teletrabajo, por lo cual invirtieron mayor tiempo en responder la encuesta. Esto podría afectar en qué medida los datos representan a la generalidad de los líderes, pudiendo estar acotado a un segmento particular con interés en la materia.

En cuanto a la descripción de la muestra que finalmente es susceptible de analizar, es decir, los 46 casos, fue posible obtener la siguiente información en cuanto a sus características:

1. 48% se enteró del estudio a través del correo FEN.
2. 35% desempeñaba el rol de Jefe de Área o Departamento en el momento referido en la encuesta.
3. 89% tenía un cargo de liderazgo en dicho momento.
4. 13% indicó pertenecer al rubro “Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social.
5. El 89% indicó que la organización en la que se desempeñaba en dicho momento no contaba con la modalidad de teletrabajo.
6. 57% indicó haber tenido entre 0 a 5 personas a cargo.
7. La opción “Masculino” con un 52% de las respuestas obtuvo una leve mayoría.
8. En cuanto a la antigüedad en el cargo, la opción “De 2 a 5 años” fue elegida por un 39%, siendo la más elegida.
9. Un 39% indicó pertenecer al grupo 35 a 44 años.

10. Un 41% indica contar con “Postgrado Completo”
11. En cuanto a profesión u ocupación el 52% indica algún estudio del campo de ingeniería.
12. Un 52% informa haber trabajado en dicho momento en la Región Metropolitana.
13. Finalmente, un 65% responde a la pregunta que hace referencia al tamaño de la organización, indicando que la empresa es de tamaño grande (200 y más colaboradores).

Han sido reportadas las mayorías de cada pregunta, siendo encontrar más detalles sobre la muestra en el Anexo 2.

Si bien una persona indicó que su organización contaba con teletrabajo antes de la pandemia, dada la baja cantidad de respuestas fue de todas formas incorporado en el análisis.

Finalmente, es importante comentar que, dado el bajo números de casos a ser considerados, no fueron realizados cruce entre segmentos, ni análisis por subgrupos.

3. Instrumento

Para poder recabar los datos cuantitativos necesarios para este estudio, fue utilizada una encuesta online en Qualtrics, que estuvo compuesta por distintas acciones que los líderes pueden haber implementado para gestionar las resistencias de los miembros de

sus equipos durante el paso a teletrabajo, basadas en los enfoques anteriormente revisados.

La encuesta se dividió en 4 segmentos, comenzando con una pregunta en el que el participante entrega su consentimiento para ser parte de la encuesta y la vía por la que se enteró de ésta.

Posteriormente, para garantizar que las respuestas son dadas por miembros de nuestro público objetivo, fueron incorporadas preguntas que indagan sobre el tipo de cargo ocupado entre marzo y julio de 2020, si era una posición de liderazgo, la industria en que se desempeñaba, si la organización contaba con la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia y la cantidad de personas que tenía directamente a cargo en dicho momento.

El tercer segmento de la encuesta está compuesto por las preguntas que indagan directamente en las estrategias utilizadas, contando con 34 ítems, los cuales fueron redactados tomando como base las categorías propuestas por Robbins y Judge (2017), ajustándolas para los fines de esta encuesta. A continuación, son presentadas las categorías con la breve reseña revisada anteriormente:

- **Comunicación:** distintos estudios han mostrado que el cambio tiene mayor efectividad cuando comunicaciones equilibran los intereses de distintos stakeholders, son realizadas sesiones informativas formales y cuando la información entregada es de calidad.

- **Participación:** el participar en un proceso de cambio puede disminuir las resistencias, comprometerlos y mejorar la calidad de la decisión de cambios. Es importante estar consciente que puede tener como consecuencia una alta inversión de tiempo y que la solución no sea adecuada.
- **Fomento el apoyo y compromiso:** acciones en el ambiente laboral tendientes a aumentar el entusiasmo de los colaboradores y destacar su compromiso con la organización, aumentarán su compromiso emocional con el cambio.
- **Fomento del apoyo y cohesión social:** actividades que incentiven la cohesión del grupo, tanto entre miembros, como con el líder. Esta dimensión fue agregada para reflejar un aspecto no incluido en la categorización de los autores.
- **Desarrollo de relaciones positivas:** las relaciones con los líderes y el contexto social en el que se desenvuelven los colaboradores impactan la apertura que tienen al proceso de cambio.
- **Implementación de los cambios con justicia:** es importante que los colaboradores comprendan el motivo del cambio, además de observar que su implementación es justa y que tiene consistencia.
- **Selección de personas que aceptan el cambio:** este ámbito incorpora el seleccionar a personas que están dispuestos en mayor medida a aceptar los cambios, además de los equipos con mayor nivel de adaptación.

- **Cuidado del Equipo:** este aspecto considera todas las acciones tendientes a promover el autocuidado de los colaboradores y que implican cuidar al equipo a cargo.

No fueron consideradas para la encuesta las dimensiones "Manipulación y Cooptación" y "Coerción", dado que su enfoque busca forzar el cambio, más que facilitar su adopción, siendo ámbitos que quedan fuera de los objetivos de este trabajo.

Las estrategias pertenecientes a cada categoría descrita más arriba fueron redactadas considerando la experiencia profesional de la autora del proyecto, reportes de estrategias implementadas en distintas empresas para la gestión del cambio durante la pandemia publicadas en fuentes digitales y con base en la bibliografía revisada. En Anexo 3 es posible observar los ítems asociados a cada categoría.

Para los ítems de cada una de estas categorías, los participantes debían indicar cuáles habían sido utilizados por ellos, pudiendo agregar acciones que no estén contenidas en la encuesta, pero que ellos hayan implementado. Posteriormente evaluar en relación a los seleccionados las siguientes variables:

- **Origen de la actividad:** si fue propia o sugerida desde el área de Recursos Humanos o jefatura.
- **Frecuencia de Implementación:** la escala propuesta fue una escala Likert de frecuencia con las categorías *nunca*, *casi nunca*, *a veces*, *casi siempre*, *siempre*.

- **Eficacia percibida:** mediante una escala Likert de 1 a 5, los líderes deben indicar el nivel de eficacia que estiman que la actividad tuvo en relación al manejo de las resistencias del equipo, siendo 1 una actividad muy ineficaz y 5 una actividad muy eficaz.

Finalmente, la encuesta cierra con una serie de preguntas de segmentación que permitirán caracterizar de mejor forma a la muestra. Las preguntas realizadas indagan sobre el género con el que se identifica quien responde, su antigüedad en el cargo de liderazgo sobre el que basa sus respuestas a la encuesta, su edad, nivel educacional más alto alcanzado, profesión u ocupación, región en la que se desempeñaba en el período en el que se basa esta encuesta y el tamaño de la organización en la que se desempeñaba.

La encuesta finaliza con un texto abierto en que se le solicita a quien responde indicar cualquier comentario que le parezca relevante para el estudio y la opción de ingresar su correo para recibir los resultados del estudio.

En Anexo 4 es posible revisar la encuesta en su totalidad.

4. Procedimiento

La encuesta realizada para este estudio fue distribuida mediante tres canales principales, incorporando un link que permitiera acceder a la plataforma Qualtrics. Esta plataforma fue escogida dado el convenio con que cuenta la Universidad de Chile, además de

sustentar esta decisión el hecho de que tenga distintas opciones de customización del instrumento y de análisis de datos.

En primer lugar, la encuesta fue publicada en LinkedIn, dada la extensión de las redes en la plataforma, además de ser transversal a distintos rubros. Con el fin de tener un mayor alcance, fue enviada a través de la casilla de alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a través de un correo masivo a sus bases de datos, el cual fue directamente enviado desde quienes gestionan dicha plataforma. Finalmente, fue difundida de forma particular a través de redes de Whatsapp, difundiendo el link, el cual podía ser reenviado de forma más ágil al interior de la plataforma. El proceso de aplicación de la encuesta se extendió desde el 31 de enero de 2022, extrayendo por última vez los resultados el 22 de mayo del mismo año.

Si bien se exploró la opción de continuar aplicando la encuesta por un período de tiempo adicional, fue descartado debido al alto nivel de deserción al contestarla, es decir, más personas podrían entrar, pero lo anterior no garantizaba una mayor cantidad de encuestas respondidas completamente.

VI ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO

Dado que 46 personas respondieron las preguntas de "frecuencia de aplicación" y "eficacia percibida" de las estrategias estudiadas, se realizó el análisis en los términos originales planteados en el diseño inicial de este trabajo considerando estas dos dimensiones de la implementación de estrategias.

En un primer paso se analizó el reporte de las estrategias implementadas por los líderes de forma aislada, es decir, sin considerar el tipo de estrategia para disminuir las resistencias al cambio organizacional al que pertenecía. Posteriormente, fueron analizadas agrupadas por dimensión, es decir, basado en la segmentación original. Mientras el primer análisis permite reconocer las estrategias más utilizadas y evaluadas con mejor eficacia percibida sin un sesgo en relación al ámbito que aborda, el segundo permite establecer comparaciones entre las acciones de una misma dimensión, siendo posible apreciar tendencias y diferencias en un ámbito en particular, para así obtener conclusiones más refinadas.

En ambos pasos, se calculó primero el porcentaje de líderes que reportaron haber implementado la estrategia consultada. Luego se calculó el porcentaje de líderes que reportaron haber implementado la estrategia en cuestión siempre o casi siempre, para finalmente, calcular la eficacia percibida por medido del porcentaje de personas que calificaron la eficacia percibida de la acción como mayor a 3, en la escala de 1 (muy ineficaz) a 5 (muy eficaz), es decir, asignaron un puntaje de 4 o 5. Como se reportó en Metodología, 46 personas reportaron la frecuencia de implementación de todas las estrategias estudiadas, mientras que el número de personas que reportó la eficacia

percibida varió entre 3 y 35, por lo que el porcentaje de este indicador se calculó sobre el total de personas que respondieron esta variable para la estrategia en particular.

1. **Análisis de Frecuencia de Implementación y Eficacia Percibida de las Estrategias**

En la Tabla 1 se reportan las estrategias consultadas en la encuesta ordenadas en función del porcentaje de participantes que indicó que la había implementado al menos una vez. Destacadas en gris se encuentran aquellas que fueron reportadas como haber sido utilizadas por 80% o más de los casos analizados.

Tabla 1- Resultados Porcentaje de Líderes que Aplicaron Estrategias Individuales

Ítem	1	2	3	4	5	Líderes que las Aplicaron
Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.	4	0	5	17	20	91%
Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.	4	0	3	16	23	91%
Me preocupé de comunicar formalmente (por ejemplo, por correo electrónico) aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.	5	2	4	12	23	89%
Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.	5	2	7	19	13	89%
Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.	6	2	2	10	26	87%
Monitoreé el estado de salud de los miembros de mi equipo.	7	0	4	11	24	85%
Explicué a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.	8	0	4	14	20	83%
Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.	8	1	8	12	17	83%
Implementé instancias para conocer las preocupaciones, ideas y miedos de los miembros de mi equipo.	10	1	9	13	13	78%
Puse a disposición estrategias y buenas prácticas para abordar el trabajo remoto.	10	1	11	14	10	78%
Verifiqué que la implementación de las medidas impactara de forma similar a todos los miembros de mi equipo.	12	0	6	14	14	74%
Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio.	12	3	2	12	17	74%
Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral.	12	0	4	12	18	74%
Tuve reuniones uno a uno con cada miembro de mi equipo.	13	0	10	13	10	72%
Reconocí con mayor frecuencia y/o énfasis el desempeño sobresaliente durante el paso a trabajo remoto.	14	0	3	13	16	70%
Involucré al equipo en la definición de las condiciones de trabajo remoto.	16	2	5	10	13	65%
Monitoreé que mi equipo contara con las condiciones óptimas para trabajar (escritorio, silla, etc.) de los miembros de mi equipo.	16	1	9	9	11	65%
Me preocupé de generar una visión de cómo sería nuestra nueva forma de trabajar y el impacto que tendría en nuestro producto o servicio.	16	1	6	8	15	65%
Decidimos en conjunto implementar cambios, si eran necesarios, basándonos en sus sugerencias, miedos y preocupaciones.	17	1	9	9	10	63%
Realicé actividades o tuve conversaciones con los miembros de mi equipo para identificar los beneficios que aporta el teletrabajo.	17	1	14	5	9	63%
Evaluamos en grupo periódicamente nuestro funcionamiento como equipo.	19		5	9	13	59%
Incentivé que las personas tomaran decisiones sobre el lugar para trabajar pensando en su salud.	19	0	6	6	15	59%
Distribuí roles en relación al paso a teletrabajo en función de los intereses y capacidades de cada participante.	22	2	4	7	11	52%
Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales	23	1	3	5	14	50%
Compartí recursos como artículos o videos informativos sobre la pandemia.	23	3	3	8	9	50%
Establecí contacto con áreas y/o empresas que pudieran prestar apoyo a los miembros de mi equipo que lo requirieran.	26	0	10	3	7	43%
Implementé o fomenté la asistencia a webinars y/o capacitaciones que entregaran herramientas para el teletrabajo.	27	1	5	5	8	41%
Envié kit de elementos de protección, como mascarillas, alcohol gel, entre otros	27	0	4	3	12	41%
Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias.	28	2	8	4	4	39%
Si algún miembro de mi equipo mostraba interés en algún ámbito particular del paso a trabajo remoto, generaba espacios para que pudiera involucrarse más en él.	28	1	4	6	7	39%
Generé instancias para conectar a mi equipo con otros equipos al interior de la organización para desarrollar actividades de camaradería en conjunto.	29	1	9	1	6	37%
Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo.	31	2	2	6	5	33%
Designé responsables o champions del cambio a teletrabajo que apoyaran a sus compañeros de equipo en la transición.	38	0	1	3	4	17%
Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo.	44	0	1	1	0	4%

Nota: N=46 / 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A Veces, 4 = Casi Siempre, 5 = Siempre

Es posible identificar que las estrategias utilizadas por más líderes se relacionan con el ámbito comunicacional, tanto en la forma en que se entrega información al equipo, como la calidad de esta. Dos de las estrategias destacadas hacen referencia a preocupación por el estado de salud de los miembros de equipo, además de escalar situaciones que requerían apoyo. Sólo una de las estrategias hace referencia al reconocimiento al adherir al teletrabajo, sin embargo, no es posible evaluar si es una tendencia.

Como fruto de lo anterior, podemos inferir que el ámbito comunicacional puede ser el lugar seguro de los líderes, al que en general acuden en un proceso de cambio con un nivel de intensidad alto como el de la pandemia, sin embargo, se reconoce el impacto que tienen otro tipo de estrategias que pueden ser menos recurrentes en su actuar.

En cuanto a las estrategias menos utilizadas por los líderes, las acciones relacionadas con actividades de camaradería, after office y el envío de regalos, fueron utilizadas por menos del 40% de los líderes cuyas respuestas fueron consideradas en el análisis. Las acciones relacionadas con la asignación de roles específicos en el paso a teletrabajo también fueron poco utilizadas por los líderes, al igual que la realización de un boletín virtual.

De acuerdo con estos resultados es posible plantear que los líderes implementaron con mayor frecuencia acciones relacionadas con funciones tradicionalmente asociadas al rol del líder, como son el comunicar decisiones organizacionales, levantar situaciones particulares y reconocer comportamientos esperados. Sin embargo, acciones que

implicaban una acción fuera de lo estrictamente funcional del rol, fue implementado por menos líderes.

En cuanto a la frecuencia con que los líderes implementaron cada una de las acciones, las estrategias que fueron aplicadas por más líderes considerados para el análisis, fueron aquellas que igualmente tuvieron una mayor frecuencia de aplicación (respuestas "Siempre" y "Casi Siempre", es decir, 5 y 4 respectivamente en escala de frecuencia de aplicación), como es posible ver en la siguiente tabla:

Tabla 2 - Resultados Frecuencia de Aplicación de Estrategias Individuales

Ítem	1	2	3	4	5	% 4 y 5
Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.	4	0	3	16	23	85%
Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.	4	0	5	17	20	80%
Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.	6	2	2	10	26	78%
Me preocupé de comunicar formalmente (por ejemplo, por correo electrónico) aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.	5	2	4	12	23	76%
Monitoreé el estado de salud de los miembros de mi equipo.	7	0	4	11	24	76%
Explicué a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.	8	0	4	14	20	74%
Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.	5	2	7	19	13	70%
Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral.	12	0	4	12	18	65%
Reconocí con mayor frecuencia y/o énfasis el desempeño sobresaliente durante el paso a trabajo remoto.	14	0	3	13	16	63%
Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.	8	1	8	12	17	63%
Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio.	12	3	2	12	17	63%
Verifiqué que la implementación de las medidas impactara de forma similar a todos los miembros de mi equipo.	12	0	6	14	14	61%
Implementé instancias para conocer las preocupaciones, ideas y miedos de los miembros de mi equipo.	10	1	9	13	13	57%
Puse a disposición estrategias y buenas prácticas para abordar el trabajo remoto.	10	1	11	14	10	52%
Involucré al equipo en la definición de las condiciones de trabajo remoto.	16	2	5	10	13	50%
Tuve reuniones uno a uno con cada miembro de mi equipo.	13	0	10	13	10	50%
Me preocupé de generar una visión de cómo sería nuestra nueva forma de trabajar y el impacto que tendría en nuestro producto o servicio.	16	1	6	8	15	50%
Evaluamos en grupo periódicamente nuestro funcionamiento como equipo.	19		5	9	13	48%
Incentivé que las personas tomaran decisiones sobre el lugar para trabajar pensando en su salud.	19	0	6	6	15	46%
Monitoreé que mi equipo contara con las condiciones óptimas para trabajar (escritorio, silla, etc.) de los miembros de mi equipo.	16	1	9	9	11	43%
Decidimos en conjunto implementar cambios, si eran necesarios, basándonos en sus sugerencias, miedos y preocupaciones.	17	1	9	9	10	41%
Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales	23	1	3	5	14	41%
Distribuí roles en relación al paso a teletrabajo en función de los intereses y capacidades de cada participante.	22	2	4	7	11	39%
Compartí recursos como artículos o videos informativos sobre la pandemia.	23	3	3	8	9	37%
Envié kit de elementos de protección, como mascarillas, alcohol gel, entre otros	27	0	4	3	12	33%
Realicé actividades o tuve conversaciones con los miembros de mi equipo para identificar los beneficios que aporta el teletrabajo.	17	1	14	5	9	30%
Implementé o fomenté la asistencia a webinars y/o capacitaciones que entregaran herramientas para el teletrabajo.	27	1	5	5	8	28%
Si algún miembro de mi equipo mostraba interés en algún ámbito particular del paso a trabajo remoto, generaba espacios para que pudiera involucrarse más en él.	28	1	4	6	7	28%
Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo.	31	2	2	6	5	24%
Establecí contacto con áreas y/o empresas que pudieran prestar apoyo a los miembros de mi equipo que lo requirieran.	26	0	10	3	7	22%
Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias.	28	2	8	4	4	17%
Designé responsables o champions del cambio a teletrabajo que apoyaran a sus compañeros de equipo en la transición.	38	0	1	3	4	15%
Generé instancias para conectar a mi equipo con otros equipos al interior de la organización para desarrollar actividades de camaradería en conjunto.	29	1	9	1	6	15%
Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo.	44	0	1	1	0	2%

1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A Veces, 4 = Casi Siempre, 5 = Siempre

Es posible observar que acciones relacionadas con entregar información al equipo fueron implementadas con mayor frecuencia, al igual que el monitoreo del estado de salud de los colaboradores.

En cuanto a aquellas que fueron implementadas con menor frecuencia, nuevamente encontramos coincidencia con aquellas que fueron implementadas por menos líderes.

Las conclusiones que es posible obtener de este eje de análisis son similares a las obtenidas en relación al porcentaje de líderes que implementaron cada estrategia.

Finalmente, en cuanto a la efectividad de las estrategias percibida por los líderes que las aplicaron, es posible indicar que las acciones que en mayor medida fueron evaluadas con 4 o 5 en la escala de efectividad percibida, son aquellas que han sido destacadas con gris en la siguiente tabla:

Tabla 3 - Resultados Efectividad Percibida de Estrategias Individuales

Ítem	1	2	3	4	5	% 4 y 5
Distribuí roles en relación al paso a teletrabajo en función de los intereses y capacidades de cada participante.	0	0	0	10	9	100%
Decidimos en conjunto implementar cambios, si eran necesarios, basándonos en sus sugerencias, miedos y preocupaciones.	0	0	2	10	12	92%
Reconocí con mayor frecuencia y/o énfasis el desempeño sobresaliente durante el paso a trabajo remoto.	0	1	1	7	16	92%
Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.	0	0	3	9	23	91%
Tuve reuniones uno a uno con cada miembro de mi equipo.	0	0	3	10	14	89%
Involucré al equipo en la definición de las condiciones de trabajo remoto.	0	0	4	8	14	85%
Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.	0	4	1	14	14	85%
Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales	0	1	2	5	12	85%
Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.	0	2	3	12	13	83%
Designé responsables o champions del cambio a teletrabajo que apoyaran a sus compañeros de equipo en la transición.	0	0	1	1	4	83%
Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.	0	3	3	5	23	82%
Implementé instancias para conocer las preocupaciones, ideas y miedos de los miembros de mi equipo.	0	0	5	5	18	82%
Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.	0	1	5	8	18	81%
Explicué a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.	0	1	5	15	10	81%
Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio.	0	2	3	13	9	81%
Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral.	0	0	5	8	14	81%
Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo.	0	0	2	3	5	80%
Verifiqué que la implementación de las medidas impactara de forma similar a todos los miembros de mi equipo.	0	1	5	12	12	80%
Me preocupé de comunicar formalmente (por ejemplo, por correo electrónico) aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.	0	1	6	12	14	79%
Evaluamos en grupo periódicamente nuestro funcionamiento como equipo.	0	1	4	5	14	79%
Monitoreé el estado de salud de los miembros de mi equipo.	0	1	6	8	17	78%
Incentivé que las personas tomaran decisiones sobre el lugar para trabajar pensando en su salud.	0	1	4	6	12	78%
Me preocupé de generar una visión de cómo sería nuestra nueva forma de trabajar y el impacto que tendría en nuestro producto o servicio.	0	1	5	11	10	78%
Implementé o fomenté la asistencia a webinars y/o capacitaciones que entregaran herramientas para el teletrabajo.	0	3	1	7	6	76%
Monitoreé que mi equipo contara con las condiciones óptimas para trabajar (escritorio, silla, etc.) de los miembros de mi equipo.	0	1	5	9	10	76%
Realicé actividades o tuve conversaciones con los miembros de mi equipo para identificar los beneficios que aporta el teletrabajo.	0	1	5	11	7	75%
Puse a disposición estrategias y buenas prácticas para abordar el trabajo remoto.	0	3	5	11	10	72%
Envié kit de elementos de protección, como mascarillas, alcohol gel, entre otros	0	1	4	5	7	71%
Si algún miembro de mi equipo mostraba interés en algún ámbito particular del paso a trabajo remoto, generaba espacios para que pudiera involucrarse más en él.	0	1	5	5	6	65%
Establecí contacto con áreas y/o empresas que pudieran prestar apoyo a los miembros de mi equipo que lo requirieran.	0	0	6	4	7	65%
Generé instancias para conectar a mi equipo con otros equipos al interior de la organización para desarrollar actividades de camaradería en conjunto.	0	1	5	4	5	60%
Compartí recursos como artículos o videos informativos sobre la pandemia.	1	2	5	6	5	58%
Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias.	0	1	5	2	5	54%
Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo.	1	1	0	0	1	33%

1 = Muy Ineficaz, 5 = Muy Eficaz

Podemos observar que los ítems con un mayor porcentaje de líderes que asignaron alta eficacia percibida, tienen relación con la distribución de roles y el involucramiento del equipo en la definición del proceso de cambio, ítems que hacen referencia a reuniones de coordinación a nivel individual y grupal, además del monitoreo del estado de salud. En estos resultados encontramos en las primeras posiciones acciones que no estuvieron entre las opciones aplicadas por mayor cantidad de líderes, lo cual nos permite inferir que no necesariamente las estrategias aplicadas por más líderes, fueron consideradas como la más eficaces.

Es posible observar que sólo la estrategia "Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización" fue indicada como utilizada por más líderes, con mayor frecuencia, además de ser evaluada como una estrategia percibida como altamente efectiva. El resto de las estrategias no presenta el mismo escenario.

En el sentido opuesto, las estrategias "Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias" y "Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo" fueron implementadas por un bajo porcentaje de líderes, con poca frecuencia y fueron evaluadas con los menores niveles de efectividad percibida.

Es posible indicar, dado los resultados, que los líderes se enfocaron en los retos del teletrabajo asociados a la categoría Organización, en el modelo de Guimbao (2020), desplegando en mayor medida acciones tendientes a organizar al equipo para alcanzar

los objetivos definidos, para lo cual desplegaron estrategias relacionadas con comunicaciones internas relacionadas con el cambio, coordinación de equipo, entre otras acciones, dejando de lado otros elementos desafíos de esta modalidad laboral. Lo anterior es comprensible, ya que esas acciones se relacionan con el rol de gestión de los líderes, mencionado por Kotter, (2001), que implica traer orden y consistencia.

Con el fin de evaluar en mayor medida los resultados, a continuación realizaremos un análisis por dimensión.

2. Análisis por Dimensión

Como fue indicado en el apartado Metodología, la encuesta aplicada fue confeccionada considerando como base inicial los tipos de estrategias para gestionar resistencias al cambio propuestos por Robbins & Judge (2017). Con el fin de identificar posibles tendencias, a continuación son presentados los resultados de cada dimensión.

2.1. Comunicación

En cuanto a la dimensión Comunicación, como es posible observar en la Tabla 4, 4 de las 5 estrategias que la componen fueron utilizadas por un alto porcentaje de líderes, entre un 87% y un 91% e implementadas "Siempre" o "Casi Siempre" por más de un 75% de los líderes. Sólo la estrategia "Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo" tuvo un muy bajo porcentaje de aplicación.

En cuanto a la eficacia percibida de cada estrategia, es posible observar que aquellas que fueron aplicadas por un alto porcentaje de líderes también fueron evaluadas con alta eficacia percibida (4 y 5 en la escala) por un alto porcentaje de ellos, sobre 78% de quienes respondieron.

Tabla 4- Resultado Dimensión Comunicación

Dimensión Comunicación	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.	46	91%	80%	35	91%
Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.	46	91%	85%	34	82%
Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.	46	87%	78%	32	81%
Me preocupé de comunicar formalmente (por ejemplo, por correo electrónico) aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.	46	89%	76%	33	79%
Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo.	46	4%	2%	3	33%

Es posible observar que aquellas acciones que fueron implementadas por más líderes, con mayor frecuencia y con una alta eficacia percibida, tienen en común ser acciones que pueden ser fácilmente incorporadas en las acciones cotidianas de un líder, más que agregar una acción adicional, como en el caso de generar un boletín virtual.

En estos resultados se puede apreciar que, teniendo el líder un rol clave en espacios más acotados al interior de sus equipos, en dichas instancias pueden reforzar puntos sobre los cuales el grupo puede tener dudas, comunicar rápidamente información clave que podría tomar más tiempo en llegar por otras vías, además de resolver dudas particulares que sus miembros de equipo puedan tener.

Si consideramos los modelos de gestión del cambio presentados anteriormente, los resultados son coincidentes con la relevancia que se le da al elemento comunicacional en el proceso. Kotter (1995) plantea que uno de los pasos para la gestión del cambio es "Comunicar la Visión", el cual implica realizar acciones para difundir la nueva visión que se pretende alcanzar. Debido a lo anterior, podemos sugerir que, para fortalecer los procesos de cambio al teletrabajo, aquellos que diseñan o prestan apoyo a la implementación de la modalidad de teletrabajo deben prestar especial atención a este ámbito de estrategias e incentivar el uso de otros canales de comunicación además de los institucionales, dada la eficacia percibida que alcanzan la mayoría de las acciones que la componen y la relevancia que tiene en los modelos teóricos.

2.2. Participación

La dimensión Participación, compuesta por 5 acciones, presenta un comportamiento más parejo en cada una de las variables consideradas en el presente análisis.

Tal como se muestra en la Tabla 5, es posible observar que la cantidad de líderes que aplicaron las estrategias es más baja que en la dimensión anterior, oscilando entre 78%

de los líderes y 59%, mientras que todas fueron aplicadas por menos de 60% de los líderes "Siempre" o "Casi Siempre", lo que nos permite inferir que, si bien fueron aplicadas, su uso podría no haber sido consistente en el tiempo.

En cuanto a la eficacia que los líderes percibieron para las estrategias de esta dimensión, los resultados son parejos, asignando más del 70% de los líderes que las evaluaron puntajes 4 o 5 en la escala. Destaca especialmente la estrategia "Decidimos en conjunto implementar cambios, si eran necesarios, basándonos en sus sugerencias, miedos y preocupaciones", la cual fue indicada con alto nivel de efectividad percibida por un 92% de quienes la evaluaron en dicho ámbito. En la tabla presentada a continuación, es posible obtener más detalles de los resultados de esta categoría.

Tabla 5 - Resultado Dimensión Participación

Dimensión Participación	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Decidimos en conjunto implementar cambios, si eran necesarios, basándonos en sus sugerencias, miedos y preocupaciones.	46	63%	41%	24	92%
Involucré al equipo en la definición de las condiciones de trabajo remoto.	46	65%	50%	26	85%
Implementé instancias para conocer las preocupaciones, ideas y miedos de los miembros de mi equipo.	46	78%	57%	28	82%
Evaluamos en grupo periódicamente nuestro funcionamiento como equipo.	46	59%	48%	24	79%
Puse a disposición estrategias y buenas prácticas para abordar el trabajo remoto.	46	78%	52%	29	72%

Es posible observar que más líderes implementaron acciones tendientes a conocer las preocupaciones del equipo y compartir con ellos estrategias y buenas prácticas, sin embargo, es posible apreciar una baja en acciones que implican la participación de los miembros del equipo en la definición de la forma que tendrá el cambio. Paradójicamente, son estas últimas acciones las que fueron percibidas como más efectivas. Es digno de atención que acciones percibidas como efectivas no tengan un alto porcentaje de utilización.

El nivel de eficacia percibida es lo esperado si consideramos que el involucramiento de quienes se ven afectados por el cambio es un aspecto central en la gestión del cambio, como plantea Kurt Lewin (Lavasseur, 2001) en la segunda etapa, es decir cuando el cambio es realizado. Igualmente, Russell & Russell (2006) plantean que en la segunda etapa, cuando el cambio ha sido incorporado y las personas sienten miedo, ansiedad, ira, entre otras emociones, el implementar estrategias que impliquen que las personas compartan sus preocupaciones, contribuyan en la construcción de la visión y en encontrar soluciones, es un aspecto crítico, lo cual respalda el nivel de eficacia percibida que tienen este tipo de estrategias.

Debido a lo anterior, para fortalecer la implementación del teletrabajo, se sugiere orientar las acciones del líder hacia la implementación de las estrategias que fomenten un involucramiento de los miembros de equipo en la definición de las condiciones de la nueva forma de trabajar y de los ajustes que son realizados mientras se desarrolla, con el fin de garantizar un alto nivel de adhesión al cambio.

2.3. Fomento del Apoyo y Compromiso

En cuanto a la dimensión "Fomento del Apoyo y Compromiso", es importante destacar que todas las acciones de esta dimensión fueron percibidas como eficaces por 75% o más de los líderes que la usaron, siendo su eficacia percibida media y alta. Sin embargo, existe variabilidad en la cantidad de líderes que implementaron las distintas estrategias, variando desde un 41% de líderes que fomentaron la participación en webinars y capacitaciones, hasta la estrategia "Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar" que fue utilizada por el 89% de los líderes considerados en el análisis. En cuanto a la frecuencia de aplicación de cada acción, podemos observar que las que fueron aplicadas por menos líderes, también obtuvieron un menor porcentaje de líderes que indicaron haberlas usados "Siempre" o "Casi Siempre".

Tabla 6 - Resultado Dimensión Fomento del Apoyo y Compromiso

Dimensión Fomento del Apoyo y Compromiso	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Reconocí con mayor frecuencia y/o énfasis el desempeño sobresaliente durante el paso a trabajo remoto.	46	70%	63%	25	92%
Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.	46	89%	70%	33	85%
Implementé o fomenté la asistencia a webinars y/o capacitaciones que entregaran herramientas para el teletrabajo.	46	41%	28%	17	76%
Realicé actividades o tuve conversaciones con los miembros de mi equipo para identificar los beneficios que aporta el teletrabajo.	46	63%	30%	24	75%

De los resultados precedentes es posible inferir, que las acciones que implican un reconocimiento por parte del líder fueron las más efectivas desde la perspectiva de los líderes, lo cual se condice con la relevancia que Van Zoonen et al (2021) les entrega a los factores relacionales como uno de los tres que pueden influir en la adaptación al teletrabajo. En el tipo de factores relacionales se mencionan la falta de apoyo, la sensación de no estar en contacto con otras personas y la falta de reconocimiento, pudiendo afectar la efectividad laboral y también disminuir la satisfacción laboral. Lo anterior se condice con la alta efectividad percibida en ambas acciones relacionada con el reconocimiento, siendo el incorporar de forma deliberada estas acciones en el repertorio de estrategias que vaya a implementar el líder un elemento clave en la adopción de la nueva forma de trabajar.

2.4. Fomento del Apoyo y Cohesión Social

En el caso de la dimensión Fomento del Apoyo y Cohesión Social, la totalidad de las estrategias fueron aplicadas por menos de 45% de los líderes y menos del 25% de los líderes las implementó "Siempre" o "Casi Siempre", por lo que es posible establecer que esta dimensión es un ámbito en el que pocos líderes incursionaron.

Es posible observar que la estrategia " Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo", si bien tiene bajos porcentajes en relación a la frecuencia de aplicación, es evaluada con un alto nivel de efectividad percibida por parte de un 80% de los líderes que la implementaron.

Tabla 7 - Resultado Dimensión Fomento del Apoyo y Cohesión Social

Dimensión Fomento el Apoyo y Cohesión Social	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo.	46	33%	24%	10	80%
Establecí contacto con áreas y/o empresas que pudieran prestar apoyo a los miembros de mi equipo que lo requirieran.	46	43%	22%	17	65%
Generé instancias para conectar a mi equipo con otros equipos al interior de la organización para desarrollar actividades de camaradería en conjunto.	46	37%	15%	15	60%
Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias.	46	39%	17%	13	54%

El bajo porcentaje de implementación de estas estrategias, puede ser explicado por la posible distancia que puede existir entre dichas actividades y el rol tradicional de un líder, pudiendo no ser considerado como parte de sus funciones el generar instancias de camaradería o conectar con el equipo en instancias menos formales. Sin embargo, como fue revisado en el apartado anterior, el aislamiento social que se deriva del trabajo remoto/teletrabajo es uno de los factores que según Van Zoonen et al (2021) afectaría la implementación de esta modalidad de trabajo. Debido a lo anterior, el líder debería considerarlo dentro de su ámbito de acción al gestionar esta transformación.

Prueba de lo anterior es que el coordinar celebraciones/after office virtuales, fue una práctica que tuvo un alto impacto en función de la eficacia percibida, lo cual puede deberse a las restricciones de contacto social que fueron establecidas, que acentuó la sensación de aislamiento. Es debido a lo anterior, que se estima relevante el considerar

esta dimensión de acciones como un ámbito a potenciar en el proceso de paso a teletrabajo/trabajo híbrido.

2.5. Desarrollo de Relaciones Positivas

En el caso de la dimensión Desarrollo de Relaciones Positivas, es posible observar que las estrategias que la componen presentan distintos porcentajes de líderes que las aplicaron, oscilando entre un 50% a un 85% de los líderes. En cuanto a la frecuencia con que fueron aplicadas, se destaca el ítem "Monitoreé el estado de salud de los miembros de equipo", siendo utilizada "Casi siempre" o "Siempre" por un 76% de los líderes, no superando el 50% las otras acciones.

En cuanto a la efectividad percibida, el porcentaje de líderes que estimaron un alto nivel de efectividad percibida (entre 4 y 5), varía entre 76% y 89%, destacándose dos acciones por sobre el resto, siendo posible revisar el detalle en la tabla presentada a continuación.

Tabla 8 - Resultado Dimensión Desarrollo de Relaciones Positivas

Dimensión Desarrollo de Relaciones Positivas	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Tuve reuniones uno a uno con cada miembro de mi equipo.	46	72%	50%	27	89%
Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales	46	50%	41%	20	85%
Monitoreé el estado de salud de los miembros de mi equipo.	46	85%	76%	32	78%
Monitoreé que mi equipo contara con las condiciones óptimas para trabajar (escritorio, silla, etc.) de los miembros de mi equipo.	46	65%	43%	25	76%

La estrategia relacionada con monitorear el estado de salud de los miembros del equipo presenta puntajes altos en cada una de las variables, como es posible observar en la tabla anterior, sin embargo su aplicación es excesivamente acotada a una situación en la que la salud está en el centro del cambio, pudiendo no ser atingente en otros contextos.

Es relevante considerar los resultados que obtiene la estrategia "Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales", la cual si bien fue utilizada sólo por 50% de los líderes considerados en el análisis, sin embargo, un 85% de los líderes que evaluaron la efectividad percibida reportaron un alto nivel. El nivel de eficacia es esperable, especialmente si consideramos los hallazgos de Sull, Sull y Bersin (2020) mencionados anteriormente, considerando que para que un líder pueda gestionar adecuadamente a su equipo de forma remota, debe poder manejar la paradoja del balance vida laboral y trabajo remoto, utilizando los líderes como estrategia

específicamente que los colaboradores pudieran ajustar su jornada laboral en función de sus demandas personales.

Si consideramos que muchas organizaciones han continuado trabajando con esta modalidad o de forma híbrida, se sugiere incorporar esta estrategia y otras similares en la gestión del cambio.

2.6. Implementación de Cambios con Justicia

Las estrategias que componen la dimensión Implementación de Cambios con Justicia presentan un nivel de eficacia percibida medio-alto de forma pareja, oscilando entre 78% y 83%, destacando las acciones relacionadas con la explicación de los motivos del paso a teletrabajo y con levantar situaciones particulares, ambas implementadas por más del 80% de los líderes.

Tabla 9 - Resultado Dimensión Implementación de Cambios con Justicia

Dimensión Implementación de Cambios con Justicia	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.	46	83%	63%	30	83%
Explicué a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.	46	83%	74%	31	81%
Verifiqué que la implementación de las medidas impactara de forma similar a todos los miembros de mi equipo.	46	74%	61%	30	80%
Me preocupé de generar una visión de cómo sería nuestra nueva forma de trabajar y el impacto que tendría en nuestro producto o servicio.	46	65%	50%	27	78%

En el caso de la estrategia relacionada con el establecimiento de una visión de la nueva forma de trabajar, obtuvo un nivel de eficacia percibida medio-alto, pero fue implementada sólo por un 65% de los líderes considerados en este análisis, lo cual es importante considerar dada la relevancia que tiene este aspecto para el proceso de gestión del cambio por parte de los actores. El hecho de no contar con un porcentaje de implementación mayor, puede deberse a que este tipo de actividades suelen ser vistas como responsabilidad del área de Recursos Humanos o del equipo que lidera el cambio, pudiendo sentir los líderes que esto está fuera de su ámbito de acción.

Lo anterior, es un aspecto que se sugiere abordar explícitamente en las organizaciones, involucrando a los líderes en este paso crítico para el modelo de Kotter (1995), a saber, "Crear una Visión" que si bien es desarrollada por la coalición que guía el cambio, debe ser conocida e incorporada por toda la organización.

Además, especial relevancia tienen los resultados de la estrategia "Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte", dada su relación con uno de los pasos que plantea el mismo autor, quien hace referencia a "Empoderar a otros para que actúen la visión", que considera eliminar posibles obstáculos que surgen en el proceso de cambio. Este ámbito podría ser un elemento clave en la implementación del teletrabajo para los líderes, que podría ser altamente efectivo en cualquier proceso de cambio y podría ser abordado dentro de su ámbito de acción.

2.7. Selección de Personas que Aceptan el Cambio

De forma general es posible observar que en esta dimensión la gran mayoría de las estrategias fueron aplicadas por un bajo porcentaje de líderes, sin una alta frecuencia, sin embargo, 75% de ellas fueron categorizadas como con una alta eficacia percibida.

Es posible observar que la estrategia de esta dimensión aplicada por más líderes fue "Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio", la cual fue implementada por un 74% de los líderes considerados, de los cuales el 63% indicó haberla aplicado "Siempre" o "Casi Siempre". Un 81% de los líderes que evaluaron su efectividad percibida, indicaron que era altamente efectiva.

La menos implementada por los líderes fue aquella que hace referencia a la designación de responsables o champions del cambio a teletrabajo, con un 17% de aplicación, aplicándola "Siempre" o "Casi Siempre" el 15% de los líderes. Sin embargo, de quienes evaluaron su efectividad, el 83% indicó que tenía un alto nivel de efectividad percibida.

Tabla 10 - Resultado Dimensión Selección de Personas que Aceptan el Cambio

Dimensión Selección de Personas que Aceptan el Cambio	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Distribuí roles en relación al paso a teletrabajo en función de los intereses y capacidades de cada participante.	46	52%	39%	19	100%
Designé responsables o champions del cambio a teletrabajo que apoyaran a sus compañeros de equipo en la transición.	46	17%	15%	6	83%
Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio.	46	74%	63%	27	81%
Si algún miembro de mi equipo mostraba interés en algún ámbito particular del paso a trabajo remoto, generaba espacios para que pudiera involucrarse más en él.	46	39%	28%	17	65%

El nivel de utilización de estas estrategias, especialmente aquellos más bajos, puede deberse a que son acciones que pertenecen a la gestión del cambio, ámbito que, como fue mencionado anteriormente, tradicionalmente está relegado a áreas de Recursos Humanos o a quienes son los encargados de la implementación del cambio, pudiendo existir un desconocimiento de los beneficios de implementar este tipo de estrategias o de su impacto en los procesos de cambio.

En particular, los resultados en relación a la designación de responsables o champions indican que fue muy poco utilizada por los líderes, pero fue percibida como altamente efectiva. Considerando lo planteado por Kurt Lewin (Levasseur, 2001), quien asigna un rol preponderante a los agentes de cambio en la etapa Re-congelar, ya que trabajan directamente con las personas para mejorar la instalación del nuevo sistema, se sugiere fuertemente concientizar a los líderes de la importancia de su incorporación en el

proceso, dado lo clave que es este rol para que el cambio quede anclado en la cultura y no pierda fuerza en el tiempo.

2.8. Cuidado de Equipo

Finalmente, en la dimensión Cuidado de Equipo, es posible observar que sólo la estrategia "Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral" tuvo mayor aplicación por parte de los líderes, alcanzando un 74%, asignando un alto porcentaje de efectividad percibida un 81% de los líderes que evaluaron este ítem.

Tabla 11 - Resultado Dimensión Cuidado de Equipo

Dimensión Cuidado de Equipo	Frecuencia 46 Casos			Eficacia Percibida 46 Casos	
	N	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	N	Porcentaje Efectividad Percibida 4 y 5
Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral.	46	74%	65%	27	81%
Incentivé que las personas tomaran decisiones sobre el lugar para trabajar pensando en su salud.	46	59%	46%	23	78%
Envié kit de elementos de protección, como mascarillas, alcohol gel, entre otros	46	41%	33%	17	71%
Compartí recursos como artículos o videos informativos sobre la pandemia.	46	50%	37%	19	58%

Al igual que en otras dimensiones revisadas en este apartado, es posible observar que algunas acciones se relacionan directamente con le momento específico de la pandemia,

siendo complejo poder extrapolarlas a otras situaciones de cambio organizacional, aunque de forma general, un 75% de ellas tienen un nivel de eficacia percibida medio-alto. Lo anterior se condice con el estudio de Sull, Sull y Bersin (2020), quienes mencionan entre los ámbitos que los líderes deben considerar para gestionar a su equipo en trabajo remoto, el fomentar la salud mental y física en los miembros de su equipo, siendo relevante el bienestar y la ayuda para evitar el aislamiento social, lo cual explicaría el nivel de eficacia percibida especialmente si es considerado que el sentimiento de aislamiento, según los autores, es un aspecto que se observaba en el trabajo remoto incluso antes de la pandemia. Este aspecto podría llevarnos a inferir que si bien las restricciones relacionadas con COVID-19 han disminuido, este tipo de acciones que fueron incorporadas durante la pandemia deberán seguir siendo parte de las estrategias que los líderes implementen para gestionar el cambio a pasar a teletrabajo.

2.9. Análisis por Dimensión Agrupada

Finamente, al realizar el análisis de los promedios de cada dimensión, es posible tener una aproximación general al comportamiento de cada una de ellas.

Tabla 12 - Resultados Promedio por Dimensión Agrupada

Dimensión	Porcentaje Líderes que la Aplicaron	Porcentaje "Casi Siempre"/ "Siempre"	Efectividad Percibida 4 y 5
Participación	69%	50%	82%
Desarrollo de relaciones positivas	68%	53%	82%
Fomento el apoyo y compromiso	66%	48%	82%
Selección de personas que aceptan el cambio	46%	36%	82%
Implementación de cambios con justicia	76%	62%	80%
Comunicación	73%	64%	73%
Cuidado de Equipo	56%	45%	72%
Fomento del apoyo y cohesión social	38%	20%	65%

Es posible observar que la dimensión que tuvo menor promedio de porcentaje de aplicación fue Fomento de Apoyo y Cohesión Social, teniendo igualmente el porcentaje promediado más bajo en relación a la eficacia percibida.

Al contrario, la dimensión Implementación de Cambios con Justicia posee el porcentaje de líderes que las aplicaron más alto y un nivel de eficacia percibida alto.

En base a los resultados revisados en este apartado, será propuesta una estrategia de intervención para gestionar el cambio que implica pasar a teletrabajo.

3. Limitaciones

Antes de continuar y plantear una propuesta de intervención, es importante explorar posibles limitaciones que puede tener el presente trabajo. De forma general es posible indicar que la principal limitación del estudio radica en el reducido número de personas

cuyas respuestas fueron analizadas. Si bien el valor de este estudio es ser una aproximación inicial al fenómeno estudiado, las conclusiones obtenidas del análisis de resultados deben ser tratadas con suma cautela, ya que estos no pueden ser considerados como representativos del actuar de la generalidad de los líderes. Lo anterior limita la capacidad de extrapolar los hallazgos de este estudio a otros contextos y situaciones, debiendo las conclusiones extraídas ser interpretadas como altamente específicas.

De la misma forma, la intervención sugerida debe ser aplicada con la misma cautela, ya que es fruto de los resultados de este proceso de estudio y cualquier implementación de dicha propuesta debe ser analizada previamente en función de las características particulares del contexto y de la organización.

VII PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y/O INTERVENCIÓN

En función de los resultados previamente analizados, es posible realizar sugerencias generales para gestionar el paso a teletrabajo, las cuales serán descritas a continuación. Dado que este estudio fue realizado de forma abierta, las orientaciones a compartir evitarán ser acotadas a una industria en particular, pudiendo ser aplicadas transversalmente y ajustadas según la realidad.

El tema central del presente trabajo fue la gestión del cambio, enfocándose especialmente en el cambio que implica el paso a teletrabajo en una organización, siendo un tipo de cambio que tiene características propias y distintivas, las cuales serán abordadas por la propuesta de intervención que será presentada a continuación. Muchas organizaciones se han adaptado a la nueva forma de trabajar que ha implicado la pandemia y han decidido no volver completamente al trabajo presencial, manteniendo una modalidad híbrida de trabajo. Dadas las características similares de ambos tipos de formatos laborales, se estima que las acciones que serán sugeridas en la presente propuesta de intervención pueden ser utilizadas indistintamente ya sea se esté implementando un proceso de paso a teletrabajo o a trabajo híbrido.

Como es posible observar en la información revisada en los distintos apartados del presente trabajo, los procesos de gestión del cambio son complejos, requiriendo un esfuerzo a nivel organizacional, más que la acción específica de segmentos de la organización. Debemos recordar lo propuesto por Robbins y Judge (2017), quienes indican que las resistencias al cambio pueden provenir de dos tipos de fuentes: las individuales y las organizacionales. Debido a lo anterior, es necesario considerar una

intervención que permita abordar ambos tipos de resistencias, ya que si nos enfocamos sólo una de ellas, el cambio puede no mantenerse en el tiempo. Debido a lo anterior, la presente propuesta de intervención considera dos niveles de trabajo, complementarios, pero que abordan distintos segmentos en la organización que son necesarios para lograr una transición exitosa.

En primer lugar, se propone abordar el proceso de paso a teletrabajo desde la perspectiva organizacional, considerando elementos contextuales que podrían generar resistencias organizacionales al cambio. Se sugiere la implementación de un Equipo Implementador del Cambio el cual es el responsable de ser el motor del proceso de cambio, generando el contexto necesario para que el cambio sea adoptado por los miembros de la empresa, en la línea de lo propuesto por Kotter (1995) en el paso que detalla la conformación de una coalición guía. El segundo nivel que será abordado por la presente intervención, será el líder y su equipo de reportes directo, que es un ámbito más acotado en el que es posible gestionar de mejor forma las resistencias individuales y complementar lo realizado para las resistencias organizacionales, siendo un nivel en el que igualmente se gestiona el cambio.

La relación entre ambos niveles es innegable, ya que para el éxito de las estrategias que implemente el líder es necesario que el contexto cumpla con ciertas condiciones mínimas que le permitan desplegar las acciones que estime necesarias en el contexto de cambio.

A continuación, serán presentadas las intervenciones en cada uno de los niveles.

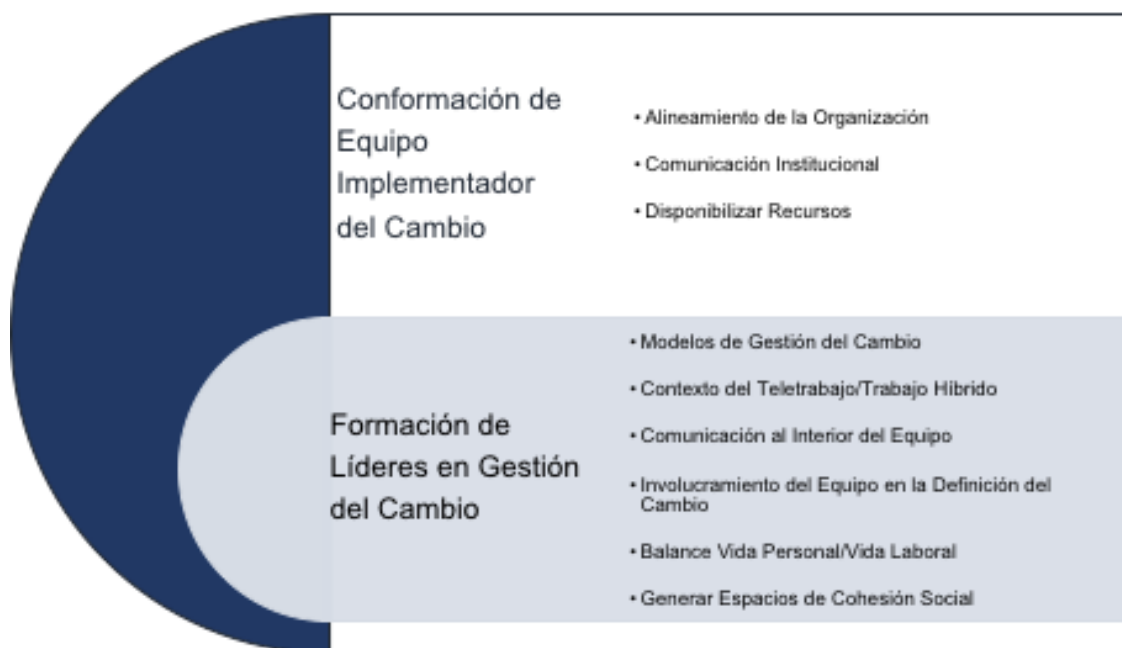


Ilustración 2 - Propuesta de Intervención

1. Equipo Implementador del Cambio

La implementación de un cambio de la envergadura del paso a teletrabajo nunca será exitosa si su gestión se basa exclusivamente en las acciones que despliega a nivel individual un líder en la organización. Si bien esta gestión a nivel de equipo de trabajo es significativa y marca la experiencia de los miembros de dicho equipo, al ser un esfuerzo de carácter organizacional, requiere un compromiso de la institución con el cambio, con el fin de garantizar su implementación.

Es por ello que es necesario que el proceso de cambio cuente con un equipo implementador del paso a teletrabajo/trabajo híbrido, el cual gestione el proceso de

transformación. En palabras de Kotter (1995), este es el paso "Formar una coalición guía poderosa" y es esencial para que el cambio permee a niveles más profundos de la organización.

En ocasiones, durante el proceso de cambio organizacional, esta responsabilidad recae en el área de Recursos Humanos o se generan equipos con representantes de cada área involucrada para coordinar la gestión del cambio y presentar avances en cada una de sus áreas. Este enfoque, si bien puede ser útil para mantener el alineamiento especialmente en la reacción al cambio, suele funcionar desde una perspectiva táctica, omitiendo aspectos del paso a teletrabajo que son de carácter cultural y que impactan directamente la adopción permanente de la nueva forma de trabajar. Debido a lo anterior, se sugiere como parte de la intervención establecer un Equipo Implementador del Cambio que sea el responsable de gestionar el paso al teletrabajo de forma amplia y considerando los elementos que, más que resolver aspectos operativos de su funcionamiento, aseguren su permanencia en el tiempo y anclaje en la cultura.

Es en el marco de lo anterior, que nos centraremos en tres aspectos clave que son necesarios para dar soporte a las estrategias que fueron identificadas como más eficaces para gestionar el paso a teletrabajo por parte de los líderes en el presente trabajo. A continuación, revisaremos los ámbitos a abordar por el Equipo Implementador del Cambio a nivel institucional.

1.1. Alineamiento de la Organización

Como ha sido indicado anteriormente en el análisis de los resultados, las acciones que han sido implementadas con más frecuencia por los líderes se relacionan con comunicar decisiones organizacionales, levantar situaciones particulares y reconocer comportamientos esperados. Estas acciones están lejos de ser estrategias aisladas, sino que están al servicio de facilitar la implementación de un estado ideal del cambio. Es decir, estas estrategias para ser ejecutadas requieren un norte que funcione como un marco general que le permita al líder identificar lo que va a comunicar, discriminar aquellas situaciones que deben ser levantadas y reconocer aquellas conductas que son reflejo a lo que se busca con el cambio.

Debido a lo anterior, es altamente relevante el contar en un proceso de cambio organizacional con el tercer paso del modelo de Kotter (1995), a saber, Crear una Visión, que implica establecer una imagen futura de lo que se quiere lograr con el cambio. Es sobre esta visión sobre la que se alinea la organización y sobre la cual el líder puede basar sus comunicaciones, crear el sentido de necesidad de cambio en su equipo e involucrarlos en su implementación, estrategias con alto nivel de relevancia según los resultados de este estudio. Si esta visión no es ampliamente compartida por los ejecutivos de la organización o no es difundida adecuadamente a los líderes, los esfuerzos de un líder para poder apalancar el paso a teletrabajo no tendrán el impacto esperado y podrán generar una sensación de poca coherencia que terminará minando la viabilidad del cambio.

El Equipo Implementador del Cambio deberá constituir un comité que sesionará de forma permanente y que contará con representantes de todos los niveles de la organización y de todas las áreas que se relacionan con el paso a teletrabajo. Algunas áreas a ser consideradas en este equipo será el comité ejecutivo, el equipo de Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Operaciones, Área Comercial, entre otras críticas para el negocio.

Este grupo realizará sesiones para desarrollar la visión y diseñar un plan de gestión del cambio, que incorpore un proceso de difusión de la visión, siempre que antes se haya logrado un acuerdo transversal en el equipo implementador sobre lo que el futuro deseado será.

1.2. Comunicación Institucional

Como es posible observar en los resultados, gran parte de las estrategias más implementadas por los líderes se relacionan con el ámbito comunicacional, siendo el líder quien vela no sólo por mantener a su equipo informado, sino también por canalizar sus preocupaciones y dudas a quienes implementan el teletrabajo. Si nos centramos en los resultados de la dimensión "Comunicación", es posible identificar que este grupo fue la segunda categoría con mayor porcentaje de líderes que las aplicaron y que 4 de las 5 estrategias que la componen obtuvieron un alto porcentaje de eficacia percibida. Sin embargo, las más aplicadas y con mayor porcentaje de respuestas 4 y 5 a su efectividad percibida, son aquellas que es fácil incorporar a las rutinas del líder y que son parte de

la dinámica habitual del equipo, no considerando otras acciones más formales y de mayor alcance, como pueden serlo el desarrollar un boletín.

Si bien el espacio comunicacional habitual del líder es clave en la gestión del cambio, debe estar respaldado con comunicaciones organizacionales de carácter formal, que entreguen mensajes corporativos a grupos más amplios de la organización, debiendo ser claros y representativos de la visión de lo que será el teletrabajo en la organización, que permitan alinear a la empresa o institución en relación al cambio. Es sobre estos mensajes que los líderes podrán apalancar sus acciones comunicacionales.

Se sugiere que las comunicaciones sobre el paso a teletrabajo tengan una periodicidad que las vuelva predecibles y que su contenido permita a las personas tener contexto general de los lineamientos organizacionales que serán aplicados. Boletines virtuales, envío de correos en nombre del CEO luego de ciertos hitos, entre otros, permitirá alinear a la organización en torno a una única visión del cambio y a los líderes gestionar de mejor forma sus interacciones con el equipo.

1.3. Disponibilizar Recursos

Como mostraron los resultados, parte de las estrategias de gestión del cambio que aplicaron los líderes en el paso a teletrabajo, se relacionan con poder tomar decisiones en conjunto con su equipo, además de remover posibles obstáculos para su desempeño. En este sentido, los líderes deberán requerir soporte de sistemas, programas y recursos

financieros que le permitan gestionar al interior de su área ciertas necesidades particulares de su equipo.

Un ejemplo de lo anterior es lo ocurrido durante la pandemia con la salud mental de los colaboradores, la cual se vio afectada por el peligro que supuso en un primer momento el contagiarse de COVID-19, el aislamiento social y el drástico cambio en su entorno y demanda laboral. Para lo anterior muchas organizaciones ofrecieron a sus colaboradores asistencia psicológica a través de empresas externas vía telefónica, convenio con centros de salud, entre otros, con el fin de facilitar su acceso. Lo anterior permitió abordar un aspecto clave del teletrabajo por motivos de salud y, desde la perspectiva de la gestión del cambio del líder, le entregó la posibilidad de canalizar situaciones particulares que pudieran requerir apoyo en dicha dirección.

Este ámbito es sólo un tipo de necesidades a las que se sugiere que esté atento el Equipo Implementador del cambio, ya que el paso a teletrabajo o a trabajo híbrido podría implicar numerosos ajustes a realizar. Un ejemplo de lo anterior, es la forma en que los equipos se mantendrán conectados, siendo necesario habilitar nuevos canales de comunicación, poniendo rápidamente a disposición plataformas que permitan suplir la interacción entre personas (Skype, Webex, entre otras), con el fin de que las personas puedan conocerlas antes de requerirlas forzosamente, lo que sin duda facilitará la coordinación del equipo y la gestión del líder.

Finalmente, otro potencial tipo de necesidades son las relacionadas con el espacio físico que las personas requerirán para las funciones laborales que desempeñarán fuera de

las oficinas de la organización. Elementos como muebles y artículos de escritorio, además de otros aspectos de conexión a internet, podrían ser elementos en los que los colaboradores requieran apoyo por parte de la organización, debiendo el Equipo Implementador del Cambio estar atento para poner a disposición recursos que puedan requerir para hacer frente a las dificultades de distinto tipo que puedan enfrentar en el teletrabajo.

2. Intervención a Nivel de Líderes

Como hemos mencionado anteriormente, fue posible observar que las estrategias que fueron implementadas por más líderes, fueron aquellas que pertenecían al ámbito habitual del líder, como realizar reuniones con los miembros del equipo, dejando fuera de sus estrategias a implementar otras opciones que tuvieron un nivel de eficacia percibida alto. A este nivel, se sugiere apoyar a este segmento en el desarrollo de las competencias para gestionar el cambio, mediante un programa de formación que les entregue las herramientas necesarias para poder abordarlo.

Se estima relevante que la organización incorpore en su plan de gestión del cambio en el contexto de teletrabajo una instancia de formación, que tenga por objetivo generar un marco conceptual común para entender el proceso de cambio, generar un entendimiento general del paso a teletrabajo que tendrá la organización y revisar herramientas concretas para abordar las posibles resistencias que los miembros de equipo puedan enfrentar al implementar la nueva modalidad laboral.

Es importante consignar que la relevancia de esta actividad radica en evitar que la adecuada implementación del cambio quede sólo a merced del conocimiento y creatividad del líder, disminuyendo la disparidad en la forma en que cada equipo vive el cambio cuando es generado un conocimiento común. Contar con líderes formados en gestión del cambio les permitirá poder analizar de forma más crítica las estrategias a implementar para apoyar el paso a teletrabajo de su equipo, pudiendo ampliar su abanico de acciones y evitando utilizar exclusivamente su ámbito de acción regular para abordar el proceso de cambio, tendencia que observamos en el presente estudio.

A continuación, son presentados los contenidos que debería tener dicha formación, los cuales fueron seleccionados en función de los resultados del presente estudio, como es el porcentaje de utilización por parte de los líderes y la eficacia percibida, pero además se sustentan en los documentos incluidos en el marco teórico sobre el rol del líder en los procesos de cambio. Es importante considerar que la formación no pretende ser exhaustiva, sino que abordar los principales aspectos identificados en función de los hallazgos discutidos a lo largo del presente estudio.

Como fue mencionado anteriormente, Kotter (2001) plantea que el liderazgo implica abordar el cambio, instalando su dirección, alineando a las personas internas y externas en relación a este nuevo futuro y motivando e inspirando para ir más allá de las barreras, siendo una forma de lograr esto el involucrarlos en la definición del cambio. En base a este modelo es que son sugeridos los módulos Contexto del Teletrabajo/Trabajo Híbrido, el cual es clave para poder definir una visión del cambio, Comunicación al Interior del Equipo, que recoge la importancia que tiene la comunicación para el ámbito de

alineamiento al cambio, y el contenido "Involucramiento del Equipo en la Implementación del Cambio" que es un ámbito clave para motivar e inspirar a quienes están viviendo el cambio.

Además, los estudios realizados por Sull, Sull y Bersin (2020) sustentan la incorporación de los módulos "Balance Vida Personal/Vida Laboral" y "Generar Espacios de Cohesión Social", aspectos que se relacionan con algunos elementos identificados como ámbitos a considerar por los líderes al liderar a sus equipos de forma remota, específicamente el manejar la paradoja del balance la vida personal/trabajo remoto y entregar soporte para salud mental y física. Este último aspecto, hace referencia al aislamiento social, que era reportado por personas que trabajaban de forma remota incluso antes de la pandemia. Estos autores también abordan el ámbito comunicacional, lo cual respalda la necesidad de incorporar en la formación la comunicación en el rol de un líder.

En cuanto al módulo "Modelos de Gestión el Cambio" su incorporación se sustenta en la necesidad de generar en los líderes una visión general de cómo funciona un proceso de gestión del cambio, antes de comentar estrategias para abordarlo.

2.1. Modelos de Gestión del Cambio

Un primer contenido debería ser el concepto de gestión del cambio, desde una perspectiva teórica, revisando los principales modelos sobre este tema, para posteriormente profundizar en el modelo que ha sido utilizado para diseñar la transformación de la organización.

Lo que busca este módulo es entregar un marco de referencia general para comprender el proceso de cambio y explicar algunas dinámicas que se presentan en dichas instancias, como las resistencias al cambio, además de estrategias concretas de la gestión de cambio que es necesario implementar en estos casos.

Incorporar este módulo en la formación permitirá que los líderes incorporen estrategias que son parte de la gestión del cambio, como son los agentes de cambio al interior del equipo puede ser altamente significativo, ya que permitirá promover el teletrabajo/trabajo híbrido, aclarar posibles dudas y canalizar información clave sobre la ejecución tanto hacia el líder, como al equipo responsable del cambio. Esta estrategia tradicional al gestionar el cambio fue muy poco aplicada por los líderes, pero obtuvo un alto nivel de eficacia percibida, lo que nos da cuenta de un posible desconocimiento del tema que puede impactar la forma en que desarrollar su rol de líder en el paso a teletrabajo.

2.2. Contexto del Teletrabajo/Trabajo Híbrido

Considerando que el proceso de cambio tiene características particulares dado que consiste en instalar una forma particular de trabajo, se sugiere incorporar un módulo/sesión revisando las características del teletrabajo o trabajo híbrido, las características legales y una breve revisión general del contexto en el que este cambio está siendo realizado.

El paso a teletrabajo es un proceso complejo, que impacta distintos ámbitos de la organización y sus características sin duda influenciará qué estrategias es pertinente implementar y cuáles no tendrán sentido en el contexto en que se aplican. Un ejemplo de lo anterior, son las estrategias vinculadas con aspectos de salud que fueron utilizadas en la pandemia y que pueden haber sido útiles en dicho contexto, pero que en un escenario como el actual, en el que los cuadros de la enfermedad son mucho más acotados gracias a las vacunas, podrían mantener su vigencia, pero en vez de enfocarse en contagios, reorientarse a estrés laboral, por ejemplo.

Debido a lo anterior se vuelve muy relevante para los líderes el analizar los impactos que tiene el cambio en el trabajo desempeñado por el equipo, en la vivencia individual y en la dinámica grupal. Por ejemplo, si hay restricciones de contacto físico, como en el caso de la pandemia, es posible que el equipo vea sus interacciones sociales limitadas, pudiendo tener sentimientos de aislamiento. Dicha característica es clave a la hora de seleccionar las estrategias a aplicar y cómo estas serán desplegadas para tener un alto nivel de efectividad.

En el marco de lo anterior, el entregar información sobre el contexto general en el que se despliega el cambio, de forma alineada y pareja a todos los líderes, permitirá que puedan evaluar las necesidades de su equipo e identificar aquellas acciones que efectivamente le permitirán gestionar sus resistencias.

2.3. Comunicación al Interior del Equipo

En el paso a teletrabajo, la comunicación contingente y clara es un aspecto altamente relevante para quienes adoptan esta nueva forma de trabajar, lo cual es comprobado al revisar el porcentaje de líderes que participaron en el presente estudio. Aspectos como los recursos de los que dispondrán, las condiciones contractuales, las nuevas vías de coordinación y los motivos para dicha decisión es información que permitirá a las personas saber qué esperar y ajustar su comportamiento a la nueva realidad.

Usualmente las organizaciones difunden información general de este tipo mediante los canales institucionales, informando hitos y procedimientos con cierta periodicidad. Sin embargo, usualmente quedan espacios de información sin ser cubiertos con dichas acciones, siendo el líder quien puede cubrirlos en sus interacciones.

Debido a lo anterior, se vuelve altamente relevante el formar a los líderes en estrategias de gestión de resistencias ante el paso a teletrabajo de carácter comunicacional, que les permita abordar este aspecto de su rol de forma efectiva en relación a la adopción del teletrabajo o trabajo híbrido. Si bien estas estrategias fueron implementadas por mayor porcentaje de líderes y tuvieron eficacia percibida media-alta, dado que no estuvieron en lo mayores porcentajes en esta última escala se estima que puede ser mejorado.

Algunos ámbitos que pueden ser cubiertos en ese módulo son distintos canales de comunicación, estructuración de mensajes y su uso diferenciado en función del momento del cambio y el tipo de información a entregar.

2.4. Involucramiento del Equipo en la Implementación del Cambio

Entregar información sobre el cambio y recopilar información sobre cómo es percibido, si bien es crítico para el proceso de paso a teletrabajo, puede no ser suficiente para garantizar el tránsito de las personas a esta nueva forma de trabajar y en el caso de pasar a modalidad de teletrabajo o de trabajo híbrido la distancia física que se genera puede incluso dificultar esta acción. Es por ello que se vuelve un aspecto relevante a la hora de implementar un cambio el incorporar a todos quienes se verán afectados por él, con el fin de aumentar su adhesión a éste.

Acciones como definir en conjunto la forma que el teletrabajo tomará en el equipo, para posteriormente evaluar en conjunto su funcionamiento y definir con la participación de los miembros de equipo ajustes a realizar, permitirá que las personas sientan que el teletrabajo fue acordado y que en cierta medida tuvieron control en relación a su ejecución. Estas acciones fueron percibidas como altamente eficaces en el presente estudio, sin embargo fueron menos utilizadas que las acciones de carácter pasivo, como escuchar sus preocupaciones o difundir buenas prácticas, lo que puede deberse al desconocimiento de cómo llevar estas conversaciones o al espacio que la organización entrega a cada líder para llevarlas a cabo.

Además, para cerrar el ciclo, es necesario que los líderes aprendan como reconocer a personas que efectivamente se involucran en la definición del cambio, que adoptan y perfeccionan la nueva forma de trabajar, además de ser modelos del cambio, con el fin de motivarlas, pero también para mostrar al equipo el tipo de comportamiento que la

organización requiere de ellos. Esta acción igualmente fue evaluada con un alto nivel de efectividad percibida y adquiere especial relevancia si la consideramos como parte del ciclo de definir juntos cómo será el teletrabajo en este equipo, para luego reconocer a quienes se comprometen con dichos acuerdos.

Los modelos de gestión del cambio revisados en el presente trabajo plantean explícitamente la relevancia de incorporar a las personas en el proceso, siendo clave que los líderes puedan gestionar este espacio al interior de los equipos.

2.5. Balance Vida Personal/Vida Laboral

Uno de los grandes desafíos del teletrabajo durante la pandemia fue poder conciliar las demandas laborales con las personales, especialmente si consideramos que el trabajo desde casa, y el aislamiento social que conlleva, se convirtieron en la norma para muchos colaboradores. Si bien ese momento crítico fue acotado a un período de tiempo particular, al continuar muchas organizaciones con esta modalidad de trabajo o híbrido, los desafíos relacionados con conciliar ambos ámbitos seguirán presentes.

Debido a lo anterior, y considerando los resultados del presente análisis, el revisar las tendencias actuales en este tema para considerar las demandas de la vida personal de cada miembro de equipo y el entregar la flexibilidad necesaria para ajustarse a ellas será clave para garantizar que el teletrabajo funcione al interior de las organizaciones. Esta estrategia también está en línea con involucrar a los participantes en el diseño de esta

nueva forma de trabajar, reforzando su compromiso con esta iniciativa y con la organización, lo que hace crucial para el éxito del cambio.

2.6. Generar Espacios de Cohesión Social

El teletrabajo tiene como consecuencia no deseada la pérdida de la conexión social que el compartir un espacio de trabajo común daba. Conversaciones no laborales, coordinaciones espontáneas y otras dinámicas habituales en entornos de trabajo presencial no han sido reemplazadas en sus versiones digitales, lo cual puede impactar la sensación de pertenencia a un equipo y las interacciones sociales que habitualmente se dan en un entorno laboral.

Debido a lo anterior, revisar cómo generar espacios para que el equipo se reúna en un entorno/actividad más informal con el fin de dar a líder las herramientas para evaluar las necesidades del equipo y generar espacios de conexión en función de necesidades impactará positivamente la adhesión al cambio al reforzar el sentimiento de pertenencia y fomentar el establecimiento de relaciones interpersonales al interior del trabajo. En la encuesta se indagó sobre actividades como after office virtual, dada la etapa de la pandemia COVID-19 que se vivía en dicho momento, sin embargo en un escenario como el actual, en el que no hay restricción de movimiento es posible realizar actividades presenciales que permitan al equipo interactuar y establecer dinámicas interpersonales que impacten positivamente el teletrabajo.

Si bien este programa de formación puede ser implementado antes de comenzar el paso a teletrabajo, se sugiere implementarlo de forma permanente en la organización, pudiendo ser separados sus contenidos en gestión del cambio y teletrabajo/trabajo híbrido. En cuanto al primero, el incorporar este tema en la formación de los líderes, les permitirá poder abordar los distintos tipos de cambio que se dan cada vez con más frecuencia en las organizaciones, como lo son las fusiones, cambio de software, entre otros. En cuanto a formación en las características del teletrabajo/trabajo híbrido, si la organización establece esta forma de trabajar como la principal, será clave que los líderes entiendan en qué consiste, sus limitaciones legales y principales consecuencias, con el fin de que tengan una aproximación informada al fenómeno.

3. Factibilidad de Aplicación

La presente intervención sin duda es un proceso complejo que requiere un esfuerzo organizacional para su implementación, especialmente si consideramos ambos niveles de intervención.

Poder generar un Equipo Implementador del Cambio es un desafío que requiere consistencia en el tiempo para poder implementarlo, especialmente debido a que la gestión de un cambio como lo es pasar a teletrabajo, generalmente es visto como algo adicional a las funciones originales de las personas, lo cual tiene como consecuencia el disminuir su relevancia y perder fuerza. Es por ello que muchas veces podemos observar que este rol es relegado al área de Recursos Humanos o el comité comienza a desarmarse, finalmente disolviéndose de forma definitiva.

Para evitar lo anterior se sugiere que quienes sean parte de este equipo lo hagan de forma titular, es decir, que dejen sus funciones originales para prestar soporte al proceso de paso a teletrabajo de forma temporal para garantizar que funcione adecuadamente. El establecer un rol, cuyo desempeño sea medido en función de lo que implica ser parte del equipo que implementa el paso a teletrabajo, no sólo creará un alto compromiso de la persona individual con dichas funciones, sino también es una señal para la organización de la relevancia de este proceso.

Sin embargo, para que esto ocurra, debe existir un convencimiento previo por parte de la cúpula directiva de la organización con el cambio y un apoyo férreo con la nueva forma de trabajar.

En segundo lugar, en relación a la implementación del programa de formación, el principal obstáculo para su aplicación son los recursos que pueda tener la organización para dictarlo, ya que este tipo de iniciativas implica la inversión de un presupuesto significativo. Sin embargo, una segunda opción es generar acceso constante a información por parte de los líderes mediante plataformas a las que el líder pueda acceder para obtener conocimiento en relación al teletrabajo y a cómo funcionan los procesos de cambio organizacional. Entre las plataformas que usualmente se utilizan podemos encontrar LinkedIn Learning, con cursos sobre variados temas, los artículos de Harvard Business Review mediante suscripción, entre otros ejemplos, sin embargo, también es posible que el Equipo Implementador ponga a disposición de forma periódica

cápsulas o artículos sobre la gestión del cambio ajustado al proceso organizacional que están enfrentando.

Finalmente, la factibilidad de implementación de la propuesta de intervención desarrollada en el presente trabajo dependerá de las resistencias que presente el propio líder en el proceso de paso a teletrabajo, las cuales facilitarán o dificultarán que pueda gestionar el cambio a interior de su equipo. Como pudimos observar en el estudio, varias estrategias sufrían la paradoja de ser percibidas como muy eficaces por los líderes, pero eran menos utilizadas. Esto puede deberse a desconocimiento, pero también a que puede implicar que el líder salga de su zona de confort y genere una nueva definición de su rol de cara a su equipo. Un ejemplo de lo anterior fue lo observado en la dimensión "Participación", donde acciones que eran percibidas como altamente eficaces por quienes las aplicaron, no eran necesariamente las más implementadas, y tenían en común que implicaban el involucrar al equipo en definiciones, es decir, consideraban el compartir el poder usualmente centralizado en la figura del líder. Si el líder tiene dificultades para redefinir su propio rol en el proceso del cambio y presenta resistencias a éste como fruto de las pérdidas que el cambio representa para él a nivel individual, es muy difícil que pueda gestionar adecuadamente las resistencias de los miembros de su equipo, tomando decisiones desde el evitar sus pérdidas, más que desde lo que requiere su equipo. En dicho escenario, las estrategias que aplicará no podrían no ser eficaces, impactando negativamente la implementación del cambio.

VIII CONCLUSIONES

En función de lo presentado en los apartados anteriores del presente estudio, es posible concluir de forma general que las estrategias más utilizadas por los líderes en el paso a teletrabajo como fruto de la pandemia (sobre el 80% de los líderes) y que igualmente fueron percibidas como las más efectivas (sobre 80% de respuestas 4 y 5 en la escala de efectividad percibida) son las siguientes:

- Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.
- Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.
- Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.
- Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.
- Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.
- Expliqué a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.

Como es posible observar, la mayoría de las acciones se relacionan con el ámbito comunicacional, siendo este aspecto el ámbito en el que más se desarrollaron los líderes para gestionar el cambio.

Sin embargo, es importante igualmente consignar que algunas estrategias si bien no fueron utilizadas por un alto porcentaje de líderes, sí fueron consideradas como altamente efectivas, siendo importante el aumentar la utilización de este tipo de estrategias. Un ejemplo de lo anterior son un 60% de las acciones contenidas en la dimensión Participación de la encuesta, siendo además un ámbito relevante en los modelos teóricos de gestión del cambio, por lo que es sugerido aumentar la utilización de aquellas estrategias que puede que por desconocimiento no estén siendo incorporadas.

Los resultados obtenidos, debido a la baja cantidad de casos que fue posible considerar en la etapa de levantamiento de información, deben ser tratados de forma cauta, sin embargo, de todas formas permiten observar que de forma general los líderes implementan acciones que están asociadas a su rol habitual de liderazgo. Debido a lo anterior, se observa la alta necesidad de, ante un eventual paso a teletrabajo, formar a los líderes en diferentes ámbitos de estrategias para poder manejar las resistencias al cambio, con el fin de que puedan asumir el rol de implementador local de esta nueva modalidad a trabajar. Las estrategias a implementar sin duda dependerán del tipo de contexto en el que se decida migrar a otro modelo de trabajo, por lo que el rol del líder va más allá de aplicar ciertas actividades específicas en todos los casos, sino que implica el ser capaz de evaluar y determinar de forma deliberada aquellas actividades que serán

eficaces para dicho cambio, siendo el conocimiento del proceso de gestión del cambio clave para lo anterior.

Además, se vuelve altamente relevante contar con un equipo implementador del cambio que pueda velar por elementos contextuales que son clave para una gestión del paso a teletrabajo óptima, como son el nivel de alineamiento al interior de la organización en relación al cambio, la información que es entregada a los líderes para la gestión, los recursos de los que se disponga, entre otras variables. Estos aspectos impactan la efectividad de las estrategias que finalmente implementará el líder y si realiza alguna. Es por ello que la intervención propuesta se aleja de ser un manual de buenas prácticas y se enfoca en la complementariedad de los ámbitos clave en la gestión del cambio, no siendo posible el éxito de una parte sin la otra.

En cuanto a las propuestas de intervención, como fue indicado en apartados anteriores, la factibilidad dependerá de la posibilidad de que quienes son parte del equipo implementador se desempeñen en dicho rol de forma titular, evitando que sea un adicional secundario a sus funciones, ya que de no ser así se corre el riesgo de que no sean realizadas las acciones necesarias por falta de tiempo. El no poder generar el espacio para que el equipo implementador se despliegue, impactará directamente las acciones que los líderes podrán realizar de cara a sus equipos de trabajo, por lo que es un elemento clave para el desarrollo de la transformación.

En segundo lugar, específicamente en relación al programa de formación, queda supeditado a los recursos que la organización tenga para invertir en él, sin embargo, es

posible encontrar vías más económicas para dar respuesta a la necesidad de conocimientos que tienen los líderes en esta materia.

Los resultados obtenidos y las reflexiones fruto de su análisis, permiten ilustrar de forma clara y práctica distintos modelos revisados durante la formación en el MGPDO, específicamente aquellos contenidos vinculados con gestión del cambio, pero también el desarrollo del pensamiento crítico en relación a soluciones que puedan ser propuestas desde el área de Recursos Humanos. Es importante considerar enfoques personalizados, que se centren en las realidades particulares de la organización, incluso en eventos transversales a las industrias, como fue la pandemia, observando las dinámicas que realmente se dan al interior de las organizaciones. Igualmente, es relevante considerar que la experiencia de conducir un estudio como este permitió incorporar una visión mucho más completa de elementos que pueden impactar el poder obtener datos para analizar un fenómeno, siendo altamente relevante considerar al segmento que se tendrá como referencia. Aspectos como el tiempo que tendrán para participar, el alcance de los canales utilizados para su difusión y el involucramiento con el éxito de estos resultados son aspectos que podrían haber sido abordados de mejor forma y quedan como aprendizajes para quienes estimen pertinente continuar analizando este fenómeno.

Esta visión más sistémica del fenómeno, integrando distintas variables en el análisis, es una de las competencias que pude desarrollar en el desarrollo del presente estudio, la cual es clave no sólo para mi rol actual, sino también para los roles que espero asumir en las siguientes etapas de mi carrera. Dado que mi área de especialización ha sido el

desarrollo de los líderes, el entrenar tener una mirada integrada que se basa en elementos empíricos permite analizar con mayor profundidad sus desafíos y diseñar intervenciones que se ajusten a lo que efectivamente requieran.

IX BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.

Asociación Chilena de Seguridad. (2020) Coronavirus Covid-19. Preguntas Frecuentes " ¿En qué consiste " estar en cuarentena "? ¿Qué cosas puedo y no puedo hacer?. <https://coronavirus.achs.cl/> (2020)

Blanchard, A. L. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 290-296.

Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Céspedes Hernández, F., Fuentes Marchant, C., Molina Pradeñas, V., Rebolledo Hernández, C., Luengo Martínez, C., & Madero Gómez, S. (2021). Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de Covid-19. *Ciencia y enfermería*, 27.

Gobierno de Chile. (2022) Cifras Oficiales COVID-19. <https://www.gob.cl/pasoapaso/cifrasoficiales/>

Gray, C., Bianchi, S., Ocana-Dominguez, C., Sarmiento, J., Stringer, C., Wells, J., y Spector, P., How Can Organizational Leaders Help? Examining the effectiveness of leaders' responses to COVID-19

Guimbao, J. F. (2020). El teletrabajo en la era COVID. *bie3: Boletín IEEE*, (20), 267-281.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta. 4ª Edición. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill. Capítulo 3: El planteamiento del problema en la ruta cuantitativa.

Instituto Nacional de Estadísticas. (13 de noviembre de 2020). INE publica boletín complementario COVID-19 de la Encuesta de Remuneraciones y Costo de la Mano de Obra de junio-septiembre de 2020. <https://www.ine.cl/prensa/2020/11/13/ine-publica-bolet%C3%ADn-complementario-covid-19-de-la-encuesta-de-remuneraciones-y-costo-de-la-mano-de-obra-de-junio-septiembre-de-2020>

Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98

Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools—Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73.

Ley 21220 de 2020. Modifica el Código del Trabajo en Materia de Trabajo a Distancia. D.O. N° 42.615

Ministerio de Salud. (3 de marzo de 2020). Ministerio de Salud confirma primer caso de coronavirus en Chile. <https://www.minsal.cl/ministerio-de-salud-confirma-primer-caso-de-coronavirus-en-chile/>

Ministerio de Salud. (13 de mayo de 2020.) Ministerio de salud decreta cuarentena total para la ciudad de Santiago y seis comunas aledañas. <https://www.minsal.cl/ministerio-de-salud-decreta-cuarentena-total-para-la-ciudad-de-santiago-y-seis-comunas-aledanas/>

Olave, R. (1 de julio de 2020). *Las empresas que hacían teletrabajo antes del Covid-19. La Tercera*. <https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/empresas-teletrabajo-covid-19/1014828/>

Robbins, S. P. & Judge T. A. (2017) *Comportamiento Organizacional* 17° Ed. México DF: Pearson Educación.

Russell, J. y Russell, L. (2006), *Change Basics*, Estados Unidos, ASTD Press

Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-10.

Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 696

World Health Organization. (27 April 2020). Archived: WHO Timeline Covid-19. <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

X ANEXO

Anexo 1.- Caracterización de la Muestra

En cuanto al medio que permitió que las personas se enteraran de la encuesta, es posible observar que 49% de quienes aceptaron participar en este proceso, accedieron a él mediante el correo enviado desde la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, seguido por el reenvío de un amigo, con un 24% y finalmente a través de LinkedIn, que obtuvo un 21%.

Por favor indíquenos la vía por la cual se enteró de esta encuesta.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Correo FEN	52	49%
LinkedIn	22	21%
Otra red social	7	6%
Reenviada por un amigo	26	24%

¿Qué tipo de cargo ocupó entre marzo y julio de 2020?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	14	13%
Encargado o Supervisor	7	7%
Gerente	16	15%
Gerente General	10	9%
Jefe de Área o Departamento	24	22%
Profesional	22	21%
Subgerente	14	13%

Indique la industria de la organización en la que desempeñó dicho cargo entre marzo y julio de 2020.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	15	14%
Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas	2	2%
Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social	8	7%
Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	3	3%
Actividades Financieras y de Seguros	7	7%
Actividades Inmobiliarias	1	1%
Actividades profesionales, Científicas y Técnicas	7	7%
Adm. Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	6	6%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	6	6%
Comercio al por Mayor y Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	5	5%
Construcción	1	1%
Enseñanza	4	4%
Explotación de Minas y Canteras	7	7%
Industrias Manufactureras	11	10%
Información y Comunicaciones	2	2%
Otras Actividades de Servicio	8	7%
Otro	8	7%
Suministro de Agua; Evaluación de Aguas Residuales, Gestión de Desechos y Descontaminación	2	2%
Transporte y Almacenamiento	4	4%

¿Dicha organización contaba con la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje	Observaciones
Sí, era una práctica ofrecida formalmente por la organización (existían procedimientos, tecnología para implementarlo, etc.)	6	6%	
Parcialmente, siendo una iniciativa implementada de forma incipiente en la organización.	13	12%	
No	73	68%	
Otro ¿Cuál?	1	1%	Existía, pero en forma muy acotada
(No responde)	14	13%	

Indique la cantidad de personas que tenía a cargo directamente en dicho momento

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
(No responde)	15	14%
0 a 5 personas	51	48%
11 a 20 personas	9	8%
21 a 30 personas	5	5%
31 a 40 personas	2	2%
6 a 10 personas	17	16%
Sobre 40 personas	8	7%

Indique su género.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Femenino	16	15%
Masculino	26	24%
<i>(No responde)</i>	65	61%

¿Cuál es la antigüedad que tenía en el cargo de liderazgo que desempeñó entre marzo y julio de 2020?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	65	61%
De 2 a 5 años	19	18%
De 6 a 10 años	7	6%
Más de 10 años	10	9%
Menos de 1 año	6	6%

Por favor indique su edad.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	65	61%
25 a 34	9	8%
35 a 44	19	18%
45 a 54	14	13%

¿Cuál es su nivel educacional más alto alcanzado?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	65	61%
Postgrado Completo	21	20%
Postgrado Incompleto	15	14%
Universitario Completo	6	5%

Profesión u Ocupación

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	65	61%
Administración Pública	1	1%
Agronomía	1	1%
Analista Senior	1	1%
Contabilidad	3	3%
Ingeniería	27	25%
Jefe de RRHH (o similar)	3	3%
Medicina	3	3%
Periodismo	1	1%
Psicología	2	2%

Por favor indique la región en que se desempeñaba entre marzo y julio de 2020.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	65	61%
Región de Antofagasta	3	3%
Región de Atacama	1	1%
Región de Coquimbo	1	1%
Región de Los Lagos	1	1%
Región de Los Ríos	1	1%
Región del Biobío	3	3%
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	4	3%
Región Metropolitana	28	26%

Tamaño de la Organización

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	65	61%
Empresa grande (200 y más)	32	30%
Mediana empresa (25 a 200)	8	7%
Pequeña empresa (10 a 25 trabajadores)	2	2%

Anexo 2.- Caracterización de la Muestra Sólo con Casos Considerados (46)

Análisis Descriptivo Casos Válidos

Por favor indíquenos la vía por la cual se enteró de esta encuesta.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Correo FEN	22	47,8%
LinkedIn	7	15,2%
Otra red social	2	4,3%
Reenviada por un amigo	15	32,6%

¿Qué tipo de cargo ocupó entre marzo y julio de 2020?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Encargado o Supervisor	2	4,3%
Gerente	6	13,0%
Gerente General	6	13,0%
Jefe de Área o Departamento	16	34,8%
Profesional	10	21,7%
Subgerente	6	13,0%

¿El cargo indicado es una posición de liderazgo?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	41	89%
No	5	11%

Indique la industria de la organización en la que desempeñó dicho cargo entre marzo y julio de 2020.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas	1	2%
Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social	6	13%
Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	1	2%
Actividades Financieras y de Seguros	4	9%
Actividades profesionales, Científicas y Técnicas	5	11%
Adm. Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	3	7%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	5	11%
Comercio al por Mayor y Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	3	7%
Enseñanza	3	7%
Explotación de Minas y Canteras	3	7%
Industrias Manufactureras	4	9%
Otras Actividades de Servicio	2	4%
Otro	4	9%
Transporte y Almacenamiento	2	4%

¿Dicha organización contaba con la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí, era una práctica ofrecida formalmente por la organización (existían procedimientos, tecnología para implementarlo, etc.)	1	2%
Parcialmente, siendo una iniciativa implementada de forma incipiente en la organización.	4	9%
No	41	89%

Indique la cantidad de personas que tenía a cargo directamente en dicho momento

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
0 a 5 personas	26	57%
6 a 10 personas	6	13%
11 a 20 personas	3	7%
21 a 30 personas	3	7%
31 a 40 personas	2	4%
Sobre 40 personas	6	13%

Indique su género.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Femenino	15	33%
Masculino	24	52%
<i>(No responde)</i>	7	15%

¿Cuál es la antigüedad que tenía en el cargo de liderazgo que desempeñó entre marzo y julio de 2020?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Menos de 1 año	5	11%
De 2 a 5 años	18	39%
De 6 a 10 años	7	15%
Más de 10 años	9	20%
<i>(No responde)</i>	7	15%

Por favor indique su edad.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	7	15%
25 a 34	8	17%
35 a 44	18	39%
45 a 54	13	28%

¿Cuál es su nivel educacional más alto alcanzado?

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	7	15%
Postgrado Completo	19	41%
Postgrado Incompleto	14	30%
Universitario Completo	6	13%

Profesión u Ocupación

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	7	15%
Administración Pública	1	2%
Agronomía	1	2%
Analista Senior	1	2%
Contabilidad / Auditoría	3	7%
Ingeniería	24	52%
Jefe de RRHH (o similar)	3	7%
Medicina	3	7%
Periodismo	1	2%
Psicología	2	4%

Por favor indique la región en que se desempeñaba entre marzo y julio de 2020.

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	7	15%
Región de Antofagasta	3	7%
Región de Atacama	1	2%
Región de Coquimbo	1	2%
Región de Los Lagos	1	2%
Región de Los Ríos	1	2%
Región del Biobío	3	7%
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	3	7%
Región Metropolitana	26	57%

Tamaño de la Organización

Alternativa	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
<i>(No responde)</i>	7	15%
Empresa grande (200 y más)	30	65%
Mediana empresa (25 a 200)	8	17%
Pequeña empresa (10 a 25 trabajadores)	1	2%

Los porcentajes presentados en las tablas precedentes contienen números aproximados.

3.- Ítems Dimensiones

3.- Ítems Dimensiones

4.2.1.- Comunicación: distintos estudios han mostrado que el cambio tiene mayor efectividad cuando comunicaciones equilibran los intereses de distintos stakeholders, son realizadas sesiones informativas formales y cuando la información entregada es de calidad.

Ítem

Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.

Me preocupé de comunicar formalmente (por ejemplo, por correo) aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.

Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo.

Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.

Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.

4.2.2.- Participación: el participar en un proceso de cambio puede disminuir las resistencias, comprometernos y mejorar la calidad de la decisión de cambios. Es importante estar consciente que puede tener como consecuencia una alta inversión de tiempo y que la solución no sea adecuada.

Ítem

Implementé instancias para conocer las preocupaciones, ideas y miedos de los miembros de mi equipo.

Involucré al equipo en la definición de las condiciones de trabajo remoto.

Evaluamos en grupo periódicamente nuestro funcionamiento como equipo.

Decidimos en conjunto si implementamos cambios si eran necesarios, basados en sus sugerencias, miedos y preocupaciones.

Puse a disposición estrategias y buenas prácticas para abordar el trabajo remoto.

4.2.3.- Fomento el apoyo y compromiso: acciones en el ambiente laboral tendientes a aumentar el entusiasmo de los colaboradores y destacar su compromiso con la organización, aumentarán su compromiso emocional con el cambio.
Ítem
Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.
Reconocí con mayor frecuencia y/o énfasis el desempeño sobresaliente durante el paso a trabajo remoto.
Implementé o fomenté la asistencia a webinars y/o capacitaciones que entregaran herramientas para el teletrabajo.
Realicé actividades o tuve conversaciones con los miembros de mi equipo para identificar los beneficios que aporta el teletrabajo.

4.2.4.- Fomento del apoyo y cohesión social: actividades que incentiven la cohesión del grupo, tanto entre miembros, como con el líder.
Ítem
Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo.
Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias.
Establecí contacto con áreas y/o empresas que pudieran prestar apoyo a los miembros de mi equipo que lo requirieran.
Generé instancias para conectar a mi equipo con otros equipos al interior de la organización para desarrollar actividades de camaradería en conjunto.

4.2.5.- Desarrollo de relaciones positivas: las relaciones con los líderes y el contexto social en el que se desenvuelven los colaboradores impactan la apertura que tienen al proceso de cambio.
Ítem
Tuve reuniones uno a uno con cada miembro de mi equipo para mantener una buena relación a distancia.
Monitoree el estado de salud de los miembros de mi equipo.
Monitoree que mi equipo contara con las condiciones óptimas para trabajar (escritorio, silla, etc.) de los miembros de mi equipo.
Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales. / Más de compromiso

4.2.6.- Implementación de los cambios con justicia: es importante que los colaboradores comprendan el motivo del cambio, además de observar que su implementación es justa y que tiene consistencia.

Ítem

Explicué a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.

Verifiqué que la implementación de las medidas impactara de forma similar a todos los miembros de mi equipo.

Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.

Me preocupé de generar una visión de cómo sería nuestra nueva forma de trabajar y el impacto que tendría en nuestro producto o servicio.

4.2.7.- Selección de personas que aceptan el cambio: este ámbito incorpora el seleccionar a personas que están dispuestos en mayor medida a aceptar los cambios, además de los equipos con mayor nivel de adaptación.

Ítem

Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio.

Designé responsables o champions del cambio a teletrabajo que apoyaran a sus compañeros de equipo en la transición.

Si algún miembro de mi equipo mostraba interés en algún ámbito particular del paso a trabajo remoto, generaba espacios para que pudiera involucrarse.

Distribuí roles en relación al paso a teletrabajo en función de los intereses y capacidades de cada participante.

4.2.8.- Cuidado del Equipo: este aspecto considera todas las acciones tendientes a promover el autocuidado de los colaboradores y que implican cuidar al equipo a cargo.

Ítem

Incentivé que las personas tomaran decisiones sobre el lugar para trabajar pensando en su salud.

Envié kit de elementos de protección, como mascarillas, alcohol gel, entre otros.

Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral.

Compartí recursos como artículos o videos informativos sobre la pandemia.

Anexo 4.- Instrumento

4.1.- Consentimiento Informado

Antes de continuar, necesitamos que declare su consentimiento a formar parte de la investigación.

- **Acepto participar** en la investigación
- **No deseo participar** en la investigación

4.2.- Descripción del Cargo y Organización

Por favor indíquenos la vía por la cual se enteró de esta encuesta:

- Correo FEN
- LinkedIn
- Reenviada por un amigo
- Otra red social

¿Qué tipo de cargo ocupó entre marzo y julio de 2020?

- Profesional
- Encargado o Supervisor
- Jefe de Área o Departamento
- Subgerente
- Gerente
- Gerente General

¿El cargo indicado es una posición de liderazgo?

- Sí
- No

Indique la industria de la organización en la que desempeñó dicho cargo entre marzo y julio de 2020.

Alternativa
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca
Actividades Artísticas de Entretenimiento y Recreativas
Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas
Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social
Actividades de los Hogares como Empleadores, Actividades No Diferenciadas
Actividades de Organizaciones y Órganos Extraterritoriales
Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo
Actividades Financieras y de Seguros
Actividades Inmobiliarias
Actividades profesionales, Científicas y Técnicas
Adm. Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria
Comercio al por Mayor y Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas
Construcción
Enseñanza
Explotación de Minas y Canteras
Industrias Manufactureras
Información y Comunicaciones
Otras Actividades de Servicio
Otro
Suministro de Electricidad, Gas, Vapor y Aire Acondicionado
Suministro de Agua; Evaluación de Aguas Residuales, Gestión de Desechos y Descontaminación
Transporte y Almacenamiento

¿Dicha organización contaba con la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia?

- Sí, era una práctica ofrecida formalmente por la organización (existían procedimientos, tecnología para implementarlo, etc.)
- Parcialmente, siendo una iniciativa implementada de forma incipiente en la organización.
- No
- Otro ¿Cuál? (texto)

Indique la cantidad de personas que tenía a cargo directamente en dicho momento.

- 0 a 5 personas
- 6 a 10 personas
- 11 a 20
- 21 a 30 personas
- 31 a 40 personal
- Sobre 40 personas

4.3.- Estrategias Aplicadas, Origen, Frecuencia y Efectividad Percibida

Por favor indique cuáles de las siguientes acciones implementó durante el paso a trabajo:

Número de Ítem	Ítem
1	Realicé reuniones periódicas con mi equipo para mantenerlos informados de las decisiones de la organización.
2	Me preocupé de comunicar formalmente (por ejemplo, por correo electrónico) aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.
3	Generé un boletín virtual para mantener informado al equipo.
4	Ante cada novedad informaba a mi equipo lo antes posible.
5	Antes de compartir información verifiqué la calidad de esta.
6	Implementé instancias para conocer las preocupaciones, ideas y miedos de los miembros de mi equipo.
7	Involucré al equipo en la definición de las condiciones de trabajo remoto.

8	Evaluamos en grupo periódicamente nuestro funcionamiento como equipo.
9	Decidimos en conjunto implementar cambios, si eran necesarios, basándonos en sus sugerencias, miedos y preocupaciones.
10	Puse a disposición estrategias y buenas prácticas para abordar el trabajo remoto.
11	Reconocí actos que daban cuenta del compromiso de mis colaboradores con la nueva forma de trabajar.
12	Reconocí con mayor frecuencia y/o énfasis el desempeño sobresaliente durante el paso a trabajo remoto.
13	Implementé o fomenté la asistencia a webinars y/o capacitaciones que entregaran herramientas para el teletrabajo.
14	Realicé actividades o tuve conversaciones con los miembros de mi equipo para identificar los beneficios que aporta el teletrabajo.
15	Coordiné o promoví la realización de celebraciones o after office virtuales en el equipo.
16	Envié regalos o snacks para los miembros de mi equipo y/o sus familias.
17	Tuve reuniones uno a uno con cada miembro de mi equipo.
18	Monitoreé el estado de salud de los miembros de mi equipo.
19	Monitoreé que mi equipo contara con las condiciones óptimas para trabajar (escritorio, silla, etc.) de los miembros de mi equipo.
20	Me preocupé de las demandas familiares de cada colaborador para generar acuerdos laborales
21	Explicé a los miembros de mi equipo los motivos del paso a teletrabajo y otras decisiones tomadas por la organización.
22	Verifiqué que la implementación de las medidas impactara de forma similar a todos los miembros de mi equipo.
23	Levanté situaciones particulares que pudieran requerir apoyo adicional para solicitar soporte.
24	Me preocupé de identificar a los miembros de mi equipo que adhirieron en mayor medida al cambio.
25	Designé responsables o champions del cambio a teletrabajo que apoyaran a sus compañeros de equipo en la transición.
26	Incentivé que las personas tomaran decisiones sobre el lugar para trabajar pensando en su salud.
27	Envié kit de elementos de protección, como mascarillas, alcohol gel, entre otros

28	Evité enviar correos fuera del horario laboral para no afectar el balance vida personal/laboral.
29	Compartí recursos como artículos o videos informativos sobre la pandemia.
30	Si algún miembro de mi equipo mostraba interés en algún ámbito particular del paso a trabajo remoto, generaba espacios para que pudiera involucrarse más en él.
31	Me preocupé de generar una visión de cómo sería nuestra nueva forma de trabajar y el impacto que tendría en nuestro producto o servicio.
32	Establecí contacto con áreas y/o empresas que pudieran prestar apoyo a los miembros de mi equipo que lo requirieran.
33	Generé instancias para conectar a mi equipo con otros equipos al interior de la organización para desarrollar actividades de camaradería en conjunto.
34	Distribuí roles en relación al paso a teletrabajo en función de los intereses y capacidades de cada participante.
35	Otra actividad no enunciada (si agrega otra estrategia, por favor marque "si" en la tabla)

En relación a los ítems seleccionados, los participantes fueron invitados a responder las siguientes preguntas para cada uno de ellos:

Indique el origen de esta acción

- Sugerida por RRHH
- Sugerida por Jefatura
- Propia iniciativa

Cuéntenos con qué frecuencia implementó las acciones seleccionadas.

- Nunca
- Casi Nunca
- A Veces
- Casi Siempre
- Siempre

En una escala de 1 a 5, indica qué tan eficaz cree que fue la acción implementada, siendo 1 muy poco efectiva y 5 muy efectiva.

- Muy Ineficaz 1
- 2
- 3
- 4
- Muy Eficaz 5

4.4.- Preguntas de Segmentación

Indique su género

- Femenino
- Masculino
- Otro
- Prefiere no informar

¿Cuál es la antigüedad que tenía en el cargo de liderazgo que desempeñó entre marzo y julio de 2020?

- Menos de 1 año
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

Por favor indique su edad.

- Menos de 25 años
- 25 a 34
- 35 a 44
- 45 a 54
- 55 a 64
- Más de 65 años

¿Cuál es su nivel educacional más alto alcanzado?

- Enseñanza Básica Incompleta
- Enseñanza Básica Completa
- Enseñanza Media Incompleta
- Enseñanza Media Completa
- Técnico Nivel Medio
- Técnico Nivel Superior Incompleto
- Técnico Nivel Superior Completo
- Universitario Incompleto

- Universitario Completo
- Postgrado Incompleto
- Postgrado Completo

Profesión u Ocupación

Sin opciones, texto libre

Por favor indique la región en que se desempeñaba entre marzo y julio de 2020.

- Región de Arica y Parinacota
- Región de Tarapacá
- Región de Antofagasta
- Región de Atacama
- Región de Coquimbo
- Región de Valparaíso
- Región Metropolitana
- Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
- Región del Maule
- Región del Ñuble
- Región del Biobío
- Región de la Araucanía
- Región de Los Ríos
- Región de Los Lagos
- Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
- Región de Magallanes y de la Antártica Chilena

Tamaño de la Organización

- Microempresa (0 a 9 trabajadores)
- Pequeña empresa (10 a 25 trabajadores)
- Mediana empresa (25 a 200)
- Empresa grande (200 y más)

Por favor escriba aquí cualquier comentario que le parezca relevante para este estudio.

Sin opciones, texto libre

Si desea recibir los resultados de este estudio, por favor incorpore su correo aquí. Para proteger su confidencialidad, su email será separado de sus respuestas y se almacenará en una planilla con el propósito de enviar los resultados de esta investigación.
Sin opciones, texto libre