



**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***GESTIÓN DE EQUIPOS HÍBRIDOS EN UNA ORGANIZACIÓN  
TRADICIONALES BASADAS EN EL TRABAJO PRESENCIAL***

***EL CASO DE LA EMPRESA X DE LA INDUSTRIA DE OIL&GAS -  
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN EN ARGENTINA***

**Nombre de tesista:** JUAN MANUEL MEDINA

**e-mail:** medina.juan.manuel@gmail.com

**Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/juanmanuelmedina/>

**Número de legajo:** 0116357

**Director de tesis:** Jorge Almada

**Marzo 2024**

**Buenos Aires – Argentina**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todos aquellos que me alentaron a realizar el presente trabajo en el marco del MBA realizado en la casa de estudios.

A la Universidad de Palermo por la organización de las materias y los seminarios brindados durante el MBA y la búsqueda de medios para que podamos avanzar con la tesis, su elaboración y su presentación.

A los docentes por su profesionalismo y la calidad de los contenidos brindados en cada una de sus materias y talleres.

A Esteban Maccari mi primer tutor por su tiempo y aportes en los primeros pasos del presente documento.

Jorge Almada mi actual tutor por su compromiso, experiencia, acompañamiento y sugerencias en el armado del presente documento.

A mis viejos por sembrar esa semilla del futuro basado en el aprendizaje continuo.

A mis hijo Benjamin y mi hija Guadalupe que han entendido a su corta edad los esfuerzos que los padres hacen por un futuro mejor.

Por último, me gustaría agradecer a mi complemento Solange, mi socia por excelencia por su paciencia, entendimiento y amor durante los 2 años y meses que me llevó el MBA, más el tiempo de preparación del presente documento. ¡Simplemente gracias!

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La pandemia sin dudas cambió el mundo, le imprimió velocidad a muchos procesos, género cambios de paradigmas en las personas y en las organizaciones.

Temas como la conciencia, preocupación sobre el medio ambiente y el balance de la vida personal/profesional que preocupaban a las personas antes de la pandemia, se acentuaron durante y luego de la misma.

La industria del petróleo y el gas, con más de 100 años de antigüedad, comenzó su reconversión a una industria de energía con un plan de incorporación de distintas fuentes de energías renovables y alternativas. En la última década, inició un proceso de transformación digital que le permitió mantener su operación durante el periodo de distanciamiento social a nivel mundial y en Argentina.

En la industria, donde los procesos de transformación llevan mucho tiempo, los cambios no necesariamente han sido acompañados por una reflexión sobre los liderazgos en las organizaciones y en la gestión de los equipos.

A lo largo del trabajo se explicarán las metodologías, nuevas formas de liderazgo y lo importante de la transformación digital para acompañar los cambios de paradigmas en las organizaciones y en la relación entre la misma y sus colaboradores.

Palabras claves: industria Oil&Gas, metodologías, transformación digital, liderazgo, innovación, trabajo remoto, trabajo híbrido, OKR, Lean, Agile, Management, buenas prácticas, líder servidor, paradigma, generación.

## INDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>  | <b>2</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>  | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Justificación</b>  | <b>10</b> |
| <b>OBJETIVO</b>   | <b>13</b> |
| Objetivo general  | 13        |
| Objetivos específicos   | 13        |
| Metodología de Investigación (bullets a desarrollar en el Capítulo 4) | 13        |
| Hipotesis   | 13        |
| <b>1. MARCO TEÓRICO (SOBRE LA INDUSTRIA/LA PROBLEMÁTICA)</b>          | <b>15</b> |
| 1.1. Organizaciones   | 15        |
| 1.1.1. Modelo de simplicidad  | 16        |
| 1.1.2. Modelo de complejidad  | 17        |
| 1.1.3. Contexto de las organizaciones                                 | 20        |
| 1.2. Transformación Digital - Tipos de Industrias                     | 22        |
| 1.3. Transformación digital   | 26        |
| 1.4. Diversidad generacional  | 30        |
| 1.5. Liderazgo  | 32        |
| 1.6. Lean Management  | 36        |
| 1.7. OKR  | 41        |
| 1.8. Agile Management   | 43        |
| 1.9. Metodologías ágiles / Scrum / Kanban                             | 44        |
| 1.10. Gestión de trabajadores remotos                                 | 46        |
| 1.11. Innovación  | 47        |
| <b>2. EL SECTOR Y LA INDUSTRIA (EMPRESA)</b>                          | <b>49</b> |
| <b>3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN, RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO</b>           | <b>51</b> |
| 3.1. Análisis de situación y relevamiento                             | 51        |
| 3.1.1. Legislación  | 51        |
| 3.1.1.1. Legislación Argentina  | 51        |
| 3.1.1.2. En particular en la organización                             | 53        |
| 3.1.2. Transformación Digital   | 53        |
| 3.1.2.1. En la industria  | 53        |
| 3.1.2.2. En particular en la organización                             | 54        |
| 3.1.3. Modalidad de trabajo   | 55        |
| 3.1.3.1. INDEC  | 55        |
| 3.1.3.2. IAPG   | 55        |
| 3.1.3.3. Informe UADE   | 56        |
| 3.1.3.4. Argentina y Latinoamérica                                    | 56        |



|  |            |
|--|------------|
| 3.1.3.5. En particular en la organización  | 59         |
| 3.1.4. Gestión de los talentos   | 60         |
| 3.1.4.1. A nivel mundial   | 60         |
| 3.1.4.2. En particular en la organización  | 64         |
| 3.1.5. Gestión de equipos en la organización   | 68         |
| 3.1.6. FODA de la temática la organización   | 69         |
| 3.1.7. PESTEL de la temática en la organización  | 70         |
| 3.1.8. PORTER de la temática en la organización  | 71         |
| 3.2. Diagnóstico   | 72         |
| <b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>74</b>  |
| 4.1. Contexto de las organizaciones tradicionales pre y post-pandemia  | 74         |
| 4.2. Cambios en organizaciones entre los años 2019-2022 y 2023 a partir de la pandemia de COVID-19 o en contextos de post-pandemia | 76         |
| 4.3. Identificar las generaciones (en el marco teórico) y tipo de liderazgo de las organizaciones                                  | 76         |
| <b>5. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE SOLUCIÓN AL DIAGNÓSTICO</b>  | <b>77</b>  |
| 5.1. Buenas prácticas según SAP Concur   | 77         |
| 5.2. Buenas prácticas según Thinker-Fest 2023  | 78         |
| 5.3. Buenas prácticas según Deloitte   | 79         |
| 5.4. Buenas prácticas según Workspace from Meta  | 80         |
| 5.5. Buenas prácticas según UNTEC  | 85         |
| 5.6. Selección de alternativa a desarrollar  | 105        |
| <b>6. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA</b>  | <b>106</b> |
| <b>7. PROCESOS Y RECURSOS (MODELO DE OPERACIÓN)</b>  | <b>115</b> |
| <b>8. EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>   | <b>121</b> |
| <b>9. CONCLUSIONES</b>   | <b>127</b> |
| 9.1. Conclusiones finales  | 127        |
| 9.2. Sugerencias a futuro  | 128        |
| <b>10. ANEXO</b>   | <b>129</b> |
| 10.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow   | 129        |
| 10.2. Organizaciones - Charla con Esteban Maccarri   | 129        |
| 10.3. Encuesta general   | 131        |
| 10.4. Entrevistas  | 150        |
| <b>11. BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>153</b> |
| 11.1. Libros   | 153        |
| 11.2. Papers   | 153        |
| 11.3. Informes   | 154        |
| 11.3.1. Artículos  | 157        |
| 11.4. Páginas  | 159        |

## INDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Cadena de valor Oil & Gas Industria                                  | 7   |
| Figura 2: Antiguo paradigma de liderazgo                                       | 9   |
| Figura 3: Antiguo paradigma de liderazgo                                       | 9   |
| Figura 4: Las revoluciones industriales  | 24  |
| Figura 5: Modelo de liderazgo  | 36  |
| Figura 6: Principios de Lean Management  | 37  |
| Figura 7: Ciclo cuatrimestral de OKR   | 41  |
| Figura 8: Participación por cuenca de la producción de petróleo y gas          | 50  |
| Figura 9: Organigrama organización X   | 51  |
| Figura 10: Días de trabajo presencial por territorio, sector y tipo de empresa | 57  |
| Figura 11: ¿Qué ayuda a los empleados a prosperar en el mundo?                 | 61  |
| Figura 12: Relación entre la organización y los colaboradores                  | 62  |
| Figura 13: Dos realidades - Visión de Ejecutivos vs Empleados                  | 62  |
| Figura 14: Compromiso con los factores (Cultural+Beneficios)                   | 63  |
| Figura 15: Distribución por sexo en organización X                             | 65  |
| Figura 16: Edad organizacional según colaboradores                             | 66  |
| Figura 17: Licencia por enfermedad en organización X                           | 67  |
| Figura 18: Rotación en la organización X                                       | 68  |
| Figura 19: Jerarquía de las necesidades de MASLOW                              | 129 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Visión de trabajo híbrido según generación | 27 |
| Tabla 2: Comparativa Kanban vs Scrum                | 45 |
| Tabla 3: FODA de la organización                    | 69 |
| Tabla 4: PESTEL de la organización                  | 70 |
| Tabla 5: PORTER de la organización                  | 72 |
| Tabla 6: Survey en organización X                   | 73 |

## INTRODUCCIÓN

La industria petrolera moderna que nació en 1859 con el descubrimiento del primer pozo de petróleo comercialmente viable en Estados Unidos, que durante más de un siglo enfocó su fuente de valor en el petróleo y el gas, ha re-adaptado en los últimos años su cadena de valor (ver figura 1) a las siguientes:

- producción de energías,
- su transporte y transformación en productos intermedios o terminados,
- hasta su almacenamiento y distribución para cubrir las necesidades individuales e industriales

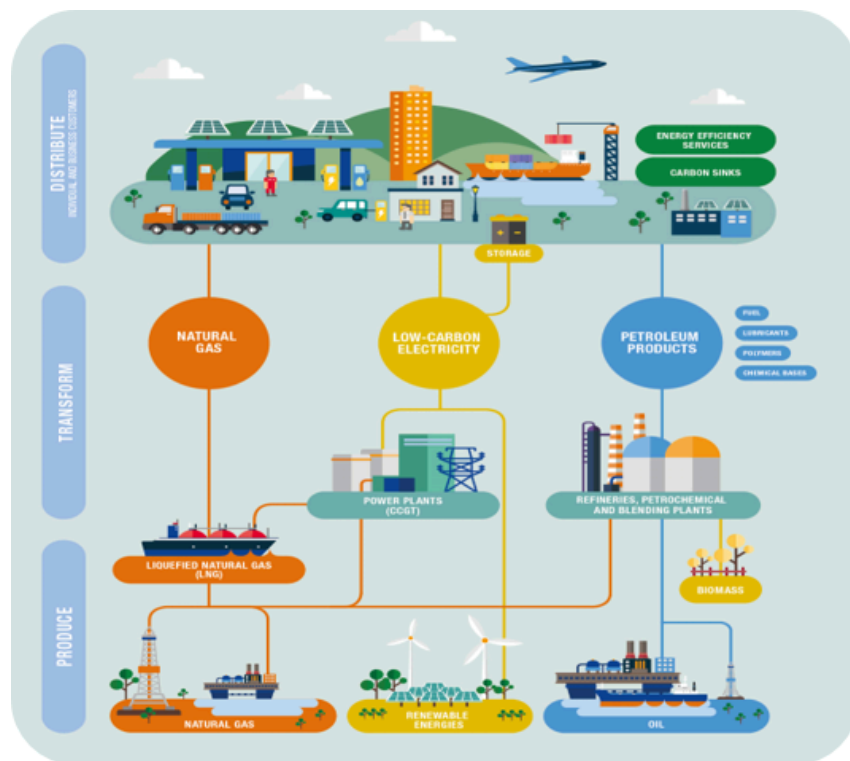


Figura 1: Cadena de valor Oil & Gas Industria

Fuente: organización x

Por otro lado, en 1776 con la primera revolución industrial se inició el proceso de transformación digital con lo que conocemos como Industria 1.0 (primer paso) y fue evolucionando en cada revolución. En la actualidad el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías,

expone a las organizaciones a una mayor atención a su contexto y pilares de su cultura para poder estar a la altura de lo que el proceso requiere.

“La transformación digital es la oportunidad estratégica de incorporar nuevas tecnologías, pero sobre todo nuevas lógicas para que el negocio sea más eficiente y permita nuevas oportunidades” (Rocasalvatella, 2016)

De un liderazgo basado en la idea de que el líder era un héroe, un individuo sobresaliente, un persona divina que tenía un papel en la creación y mantenimiento del orden social, en la antigua Grecia, donde la figura del líder estaba asociada con la virtud y la sabiduría, pasamos a él liderazgo de la edad media fuertemente influenciado por la religión y el feudalismo, en el que los líderes eran vistos como figuras que gobernaban por la gracia de Dios o el derecho divino de los reyes y el liderazgo se basaba en la jerarquía, la autoridad y la obediencia. Con la llegada de la Revolución Industrial, el liderazgo empezó a cambiar. Los líderes ya no eran sólo aristócratas o figuras religiosas, sino que también podían ser empresarios y líderes sindicales. El liderazgo se basaba en la capacidad de un líder para organizar y dirigir a un grupo de personas para lograr un objetivo común. En la era moderna, el liderazgo ha seguido evolucionando. Se han desarrollado diferentes teorías sobre el liderazgo, como la teoría del liderazgo situacional y la teoría del liderazgo transformacional. Los líderes ya no se basan sólo en la autoridad y la jerarquía, sino también en la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores. Más en la actualidad, estamos viviendo una nueva era del liderazgo, la era del líder innovador, donde los líderes no sólo se basan en la experiencia y la capacidad de organización, sino también en la capacidad de innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

Así como la industria en cuestión, la industria en un sentido más amplio, el liderazgo ha evolucionado desde A.C. hasta la actualidad y continuará como todo en un proceso de cambio, aunque en algunas

organizaciones persista la tensión entre los antiguos (ver figura 2) y nuevos paradigmas (ver figura 3).



**Figura 2: Antiguo paradigma de liderazgo**

Fuente: La paradoja Hunter, J.,2005, p.30



**Figura 3: Antiguo paradigma de liderazgo**

Fuente: La paradoja Hunter, J.,2005, p.32

El cambio, la transformación y la readaptación aunque posibles sinónimos entre sí, pero con su connotación propia se han acentuado y son el contexto vigente de las organizaciones.

“El cambio nos hace salir de un ámbito que nos resulta cómodo y nos obliga a hacer las cosas de modo diferente, y eso es duro. No dar por sentadas las cosas nos obliga a replantearnos nuestra posición, y eso siempre es incómodo.” (Hunter, J.,2005,p.28)

## **Justificación**

Organizaciones tradicionales constituidas en una era no digital iniciaron un proceso hacía la flexibilización de la modalidad de trabajo con antelación a la pandemia, habilitando distintas alternativas de distribución de las horas semanales hasta terminar en la incorporación del trabajo remoto durante la semana, en paralelo a un proceso de mayor celeridad de transformación digital de la organización.

La situación de emergencia sanitaria ocasionada por la irrupción de la pandemia de covid-19 y las consecuentes medidas de distanciamiento social, adoptadas por la mayoría de los gobiernos, aceleró sustancialmente dichos procesos (plataformas colaborativas, digitalización de circuitos de aprobación, digitalización de las firmas con poder de firma entre otros) que hubieran llevado varios años, y permitiendo con mayor o menor celeridad que pudieran mantener sus negocios trabajando 100% de forma remota en aquellos puestos y actividades donde la presencialidad no era mandatoria.

Habiendo finalizado el periodo de aislamiento, las organizaciones establecieron diferentes modalidades de trabajo (remoto, híbrido o mixto con total flexibilidad, híbrido o mixto sin flexibilidad, presencial). Sobre la base de estos nuevos acuerdos, algunos colaboradores tomaron la decisión de dejar estas organizaciones sin importar la cantidad de años de antigüedad valorando la importancia del balance entre la vida personal y profesional; y la búsquedas de nuevos tipos de liderazgos organizacionales.

El trabajar de una manera diferente llevó a las personas a repensar no sólo cómo, cuándo y dónde trabajan, sino por qué lo hacen.

En este sentido, las organizaciones enfrentan el desafío de repensar sus estructuras, formas de trabajo, liderazgo, beneficios y dar respuesta a los nuevos paradigmas estando por delante de la situación. La tensión entre la organización y los colaboradores cambió. La organización también debe lograr su balance. “Si no cambias de dirección, acabarás en el lugar exacto al que te diriges” (Antiguo proverbio chino).

Este nuevo paradigma de trabajo trae de corolario el considerar como se ve afectada la motivación e innovación entre otros factores según la modalidad de trabajo.

Las organizaciones deben considerar para el nuevo liderazgo que requieren, la utilización de la metodología ágiles, OKRs para el cumplimiento de los KPI y el pensamiento LEAN para la mejora de procesos entre equipos de trabajo y en pos de la mejora continua.

Antes de profundizar en los conceptos resulta interesante recordar la siguiente parábola y pensar en si nuestra organización está o no en dicha situación, para reflexionar qué podemos hacer cada uno de nosotros como un actor más de la transformación digital para evitar el triste final de la rana.

Como indica Edu Duarte (2019) “Sí tomamos una rana, y la lanzamos a una olla con agua hirviendo, ésta inmediatamente reaccionará saltando fuera de la olla, puesto que sus sentidos serán alertados por el exceso de temperatura. Pero si en lugar de ponerla en agua hirviendo tomamos la rana y la introducimos en una olla con agua a temperatura ambiente, no saltará. Si empezamos a calentar el agua, inicialmente el incremento será poco y quizás hasta agradable para la rana, de tal suerte que cuando la temperatura esté muy alta, nuestra

rana estará lo suficientemente adormilada para no poder escapar de su fatal desenlace”



## OBJETIVO

### Objetivo general

Identificar herramientas sistémicas, metodologías y de gestión para que líderes de equipos pongan en marcha la modalidad de trabajo mixto con total flexibilidad en organizaciones tradicionales no digitales.

### Objetivos específicos

- Caracterizar las herramientas sistémicas, metodológicas de trabajo y de gestión que utilizan los líderes de equipo.
- Relevar las modalidades de trabajo en la actualidad de las organizaciones
- Establecer los pasos a seguir para una gestión de equipos por objetivos.
- Evaluar cuantitativamente los beneficios y costos del trabajo híbrido

### Metodología de Investigación (bullets a desarrollar en el Capítulo 4)

- Analizar los cambios en organizaciones entre los años 2019-2022 y 2023 a partir de la pandemia de COVID-19 o en contextos de post-pandemia
- Investigar el contexto de las organizaciones tradicionales o no pre y post-pandemia
- Conocer las tendencias globales de talentos: **el mismo se trata en el marco teórico.**
- Identificar las generaciones (en el marco teórico) y tipo de liderazgo de las organizaciones

### Hipotesis

Con herramientas sistémicas, metodológicas y de gestión, las organizaciones tradicionales de origen no digital con más de 50 años pueden avanzar hacia un modelo de trabajo híbrido acorde a las necesidades de la organización y el colaborador en igual orden de importancia.

## **1. MARCO TEÓRICO (SOBRE LA INDUSTRIA/LA PROBLEMÁTICA)**

En el presente apartado se exponen las teorías y conceptos fundamentales que le darán sustento y soporte al desarrollo de la hipótesis.

A fines prácticos, el marco teórico será dividido en 6 apartados, en base a los objetivos mencionados anteriormente. El primero agrupa lo referido a la identidad de las organizaciones; en el segundo profundiza sobre la transformación digital (tipos de industrias según la misma, que es la TD (transformación digital) y lo factores claves de la misma); el tercero de los apartados abarca un breve resumen de la diversidad generacional en las organizaciones, el cuarto introduce en las consideraciones del Liderazgo contemporáneo/actual y su importancia en las organizaciones; el quinto, incluye conceptos respecto de Lean Management, OKR, Agile Management, metodologías ágiles considerándolos como medios para poder lograr la gestión de equipos en distintas modalidades de trabajo y, por último, se presentan definiciones de la innovación, siendo esta un factor clave en la transformación de las organizaciones y una preocupación de las organización post pandemia ante la flexibilización e incorporación del trabajo remoto.

### **1.1. Organizaciones**

Como señala Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (2020) "Las gerencias en la actualidad son "Gerencia en un mundo de entrometidos", donde los cambios en el entorno forman parte relevante del funcionamiento interno de las organizaciones sociales y trasladan a él las altas dosis de incertidumbre que portan. Las organizaciones deben sufrir profundas mutaciones para hacer frente a la "explosión de complejidad". Deben invertir aspectos centrales de la cultura

corporativa tradicional así como suplantar la marcada orientación a "reprimir o marginar la incertidumbre", por el desarrollo de una actitud de enfrentamiento. Los gerentes deben bajar al campo, tener contacto directo con el contexto logrando captar las claves de la realidad. Lo que le permitirá tomar decisiones rápidas, comprometidas, basadas en la comprensión de la realidad.

Todas las organizaciones tienen una identidad y su conocimiento se vuelve clave para poder enfrentar la transición necesaria (eficiente) del mundo de la incertidumbre reprimida al de la gerencia de complejidad.

La organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas, que preservan la autonomía del sistema, y aseguran la continuidad del grupo.

La organización se puede analizar y abordar desde el modelo de simplicidad y/o el modelo de complejidad

### **1.1.1. Modelo de simplicidad**

Las organizaciones son mecanismos creados para cumplir objetivos. La organización se explica descomponiéndola en sus elementos más sencillos y determinando sus leyes de funcionamiento.

- Causalidad Lineal;
- Regulación desde el exterior;
- Cada parte tiene una función a cumplir y solamente se relaciona con otra para cumplir esa función;
- Hay un orden preestablecido y se regula con leyes rígidas que nadie rompe

En tanto trama de relaciones entre individuos articulados por una multiplicidad de propósitos, el fenómeno organizacional es necesariamente complejo. Debe descartarse para su comprensión toda aproximación cuyo paradigma subyacente sea el de la simplificación.

### 1.1.2. Modelo de complejidad

La organización no es programable desde el exterior, tiene múltiples fuerzas que se ejercen en diferentes direcciones. Hay relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. Dentro de la organización hay cierto desorden, hay diversidad e incertidumbre. “lo único permanente es el cambio”.

- Policausalidad en los procesos;
- Equilibrio Dinámico;
- Orden en el Ruido y a partir del Ruido;
- Procesos Cíclicos y Evolutivos;
- Adaptación

Para hablar de una organización debemos comprender el enfoque de la autoorganización. Esta perspectiva explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás.

Una organización se integra con tres sistemas de actividades básicas

1. **Las unidades operativas, prestadoras de bienes y servicios**, que reflejan la razón de ser del sistema en su conjunto y materializan los acoples estructurales de la organización con su entorno. Ellas disponen de sus órganos de conducción, sus capacidades de autoprogramación y también se caracterizan por poder potencialmente separarse del sistema mayor para acoplarse con otros organismos
2. **Un segundo conjunto incluye mecanismos de regulación, asociados y pertenecientes a las unidades**

**operativas.** Se trata de regulaciones de las oscilaciones en las actividades básicas y están enlazadas entre sí de modo tal de mantener la actividad del conjunto dentro de los paradigmas fijados para la operación.

3. **El metasistema**, que provee a las unidades operativas del marco ético y normativo para su funcionamiento como elemento de un conjunto mayor. Las unidades operativas negocian con el metasistema por la asignación de los recursos de la organización desde una posición de autorreferencia, y el metasistema los distribuirá de acuerdo con una lógica de orden superior, a la que accede por poseer una visión global. En el metasistema reside la autopercepción de toda la organización, y en este lugar se encuentra la conciencia de la organización sobre sí misma.

En este modelo de funcionamiento estamos utilizando implícitamente el **concepto de recursividad**: los sistemas componentes son en realidad autorreferentes y autosuficientes, sólo que en niveles diferentes de análisis de la organización. Este modelo de funcionamiento, aplicable a una determinada organización (ministerio, fábrica, escuela), se reproduce en cada una de sus unidades componentes (dependencias, talleres, aulas), o sea que cada nivel contiene todos los niveles en que está incluido o que se le incluye, y es isomorfo con ellos.

Las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Este proceso continuo de regeneración constituye la **clausura organizacional**. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad a la organización (producción en la fábrica, educación en escuelas, curación en hospitales). Pero ello no implica aislamiento, porque la organización funciona en un ambiente, y a esta interacción se refiere el concepto de estructura.

La estructura de una organización, se considera como la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de la

organización. La estructura pasa a ser, entonces, el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de invariancia. Teniendo la estructura una componente estática (de subordinación a los rasgos de identidad del sistema) y una componente dinámica (de acople con otros sistemas del entorno e interacción entre elementos componentes del conjunto).

Los elementos que constituyen una estructura pueden ser agrupados en tres grandes dominios. En cada uno se ubican elementos de igual naturaleza y que cumplen funciones homogéneas respecto del sistema. Los dominios son características de análisis del tipo operativo, que nos permite entender cómo la empresa trabaja y encontrar las deficiencias de la organización.

a) el dominio de las relaciones entre los participantes de la organización, articulados por un sistema de roles; b) el dominio de los propósitos, como el espacio en el cual se expresa la intencionalidad de la organización, y c) el dominio de las capacidades existentes, compuesto por los recursos, memorias, tecnología y cultura disponibles en la organización.

1. **Propósitos:** De la organización y de las personas que forman parte de la misma, lineamientos y objetivos estratégicos. Lo que está bien arriba de la organización. Lo que caracteriza, aglutina a este dominio es lo racional.
2. **Relaciones:** Cómo se entrelazan las personas de la organización. En este caso toda organización se estructura a través de una lógica de poder. El poder entendiéndolo como quien toma las decisiones, quién puede decidir que. En este caso se encuentran 4 o 5 vectores:
  - a. La pertenencia, el sentido de pertenencia de quienes trabajan en la organización
  - b. La pertinencia, aquello que hacen si tiene que ver o no con lo que la misma espera de ellos, cuán pertinente es lo que hacen

- c. La comunicación
- d. El aprendizaje
- e. cooperación

Su lógica es el poder, toda organización se organiza por poder, quien decide, en qué ámbito trabajo yo, en qué ámbito trabajan mis colegas, etc.

3. **Capacidades existentes:** Todo lo que la organización dispone para cumplir sus objetivos. Entra la tecnología (soft y hardware), knowhow de la compañía, los equipos (activos) de producción, etc, etc. En este caso la lógica es el usufructo, la idea es que la organización con los activos tangibles o no, la misma tiene que ser lo más productiva posible.

La racionalidad es el criterio privilegiado en el dominio de los propósitos, el uso del poder distingue al espacio de las relaciones, y la idea del usufructo o la utilidad de los recursos predomina en el dominio de las capacidades. En cuanto a la dimensión temporal existe una diferenciación entre: a) el concepto de tiempo-reloj, utilizado para ubicar los sucesos en un momento como datos individuales y aislados, y b) el tiempo de las intenciones, que hace hincapié en la duración y la direccionalidad de las acciones. En este último sentido, puede hablarse de una flecha del tiempo, noción que prevalece en el dominio de los propósitos.

Las organizaciones iteran, en efecto, su propia identidad: son autorreferenciales y se organizan a sí mismas.

### 1.1.3. Contexto de las organizaciones

El contexto interviene básicamente (es coorganizador) en los estados del sistema de dos maneras: a) a través de los acoples estructurales, y b) por las perturbaciones que pueden llevar a la organización lejos de su equilibrio original.



Las perturbaciones provenientes del medio ambiente tienen efectos sobre el sistema de acuerdo con la manera en que son procesadas por la estructura establecida. El proceso interno puede llevar al cambio compensador o, en el otro extremo, poner en marcha mecanismos que llevan a la transformación de la propia estructura (el cambio en innovativo). La capacidad que un sistema posee para procesar internamente sus relaciones con el medio externo conservando su propia identidad se denomina "plasticidad estructural".

El concepto de plasticidad implica el reconocimiento de la existencia de procesos de adaptación y aprendizaje de la organización. Ellos se dan en el plano de los acoples estructurales con el entorno. Cuando los cambios operados superan las restricciones que impone la invariancia de la organización, se produce una mutación; éste es el término que utilizamos para destacar que el sistema se ha transformado en otro.

El carácter de mutación tiene efectos trascendentes para el análisis organizacional; ninguna descripción anterior sigue siendo válida y todos los procesos y relaciones deben ser replanteados a la luz de la nueva invariancia. La modificación de un rasgo esencial de identidad hace que toda la organización se transforme.

Utilizamos el concepto de nucleación para explicar cómo -más allá de cierto umbral crítico- una perturbación no compensada hace extender la crisis estructural a todo el sistema. Los procesos de nucleación se refieren a la traslación de cambios locales hacia el nivel del conjunto. Las fluctuaciones superan el cambio localizado porque las regulaciones existentes en el conjunto social no logran disuadir o remitir la perturbación original. Esta crisis avanza según la interacción y rapidez de las comunicaciones entre las partes del sistema. En términos de relaciones de oposición, al avanzar la perturbación, las variables en la organización se desvían hacia el polo opuesto y se hace figura aquello que antes era fondo. El efecto nucleación se dispara por múltiples motivos y todos ellos llevan al sistema lejos del equilibrio anterior."

## 1.2. Transformación Digital - Tipos de Industrias

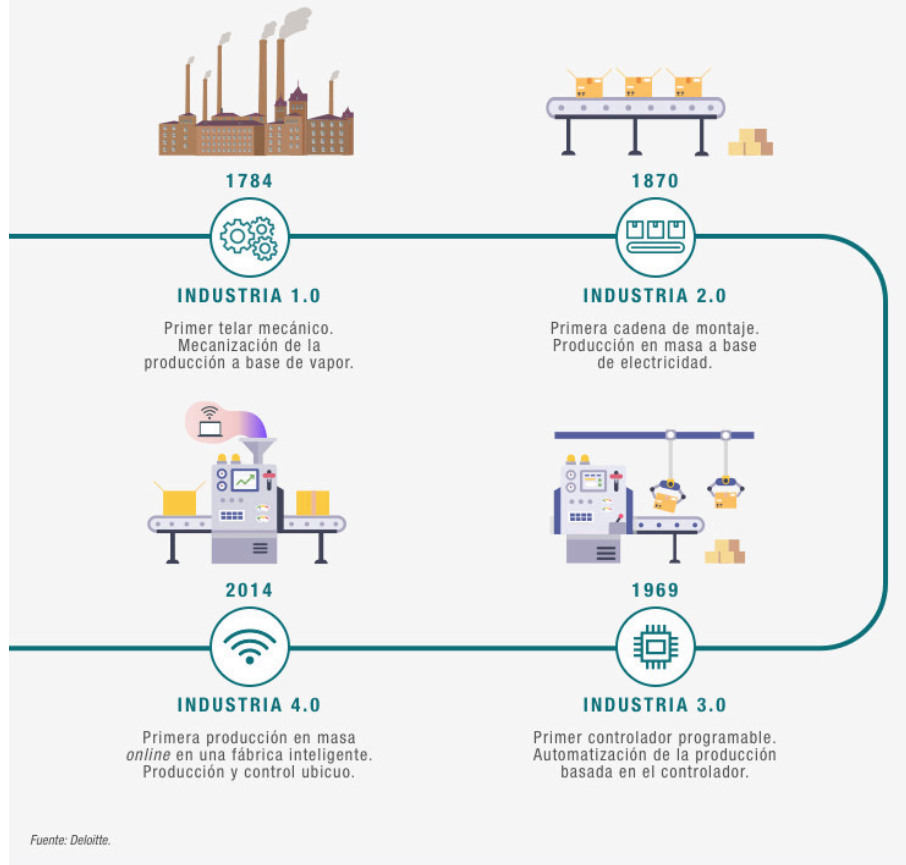
Como se detalla en La evolución histórica de la Transformación Digital (TD) de las economías europeas (2023) (ver gráfico siguiente) desde el punto de la vista de la TD podemos hablar de 4 tipos de industrias (ver figura 4), siendo cada una: “Industria 1.0: el primer paso de la Transformación Digital que conocemos hoy día (con robots, IA, Big Data o dispositivos conectados) se dio allá por el siglo XVIII, con el inicio de la mecanización del trabajo. En 1776 aparecieron las primeras máquinas de vapor, que lograron multiplicar la productividad de las fábricas y también la velocidad en la distribución del producto, gracias al barco de vapor y al tren de vapor. Esta primera revolución industrial trajo consigo las primeras crisis de empleo de la historia, lo que dio lugar a la aparición de las denominadas clases sociales. Gracias a la formación de estos grupos que compartían intereses y estatus social, aparecieron las primeras revueltas obreras e importantes ideologías. Industria 2.0: a diferencia de la primera, este segundo paso hacia la Transformación Digital que conocemos hoy día vino marcado por diferentes aspectos. El más importante, quizás, fue el que inició Henry Ford con las líneas de montaje a gran escala dentro de las fábricas. Este hecho supuso una auténtica revolución, ya que permitió trabajar en cadena a bajo coste. Además de este factor, que fue quizás el más importante, debemos tener en cuenta también otros como el uso industrial de la electricidad; el avance en la creación y mejora de nuevos materiales (como el acero de alta calidad) o la especialización del trabajo también fueron otros aspectos que aportaron su granito de

arena a la Transformación Digital que conocemos en la actualidad.

Industria 3.0: La anterior revolución digital e industrial en la que vivimos ahora se puede ubicar sobre los años 70 del siglo pasado. Fue entonces cuando las grandes compañías informáticas y de software que conocemos hoy en día hicieron sus primeras apariciones en el mercado. Como, por ejemplo, Intel gracias a su procesador, que junto con los procesos de control digital en las máquinas que empezaban a instaurarse, se consiguió una mayor inteligencia y productividad en las plantas industriales. Otro factor a tener en cuenta son las crisis energéticas que azotaron las principales economías del mundo.

Industria 4.0: La Transformación Digital de la economía mundial es una mezcla de diferentes factores que convergen de forma simultánea. Por un lado, no se puede entender sin los pasos previos que supusieron anteriores revoluciones. Por otro lado, a partir de los años 2000 han comenzado a surgir un conjunto de realidades que hacen a esta época única en la historia de la humanidad. La Industria 4.0 ha revolucionado cualquier paradigma pasado y presente, ya que las nuevas tecnologías (como la IA, el Big Data o el Machine Learning) han revolucionado cualquier concepto anterior.

## Las revoluciones industriales a lo largo de la historia



**Figura 4: Las revoluciones industriales**

**Fuente: Deloitte**

Esos factores son:

- La experiencia del usuario: los productos están cada vez más adaptados a las necesidades de los clientes.
- Globalización: la conexión global existente es un hito sin precedentes en la historia de la humanidad, hecho que también es un factor a tener muy en cuenta a la hora de entender la Transformación Digital.

- La aparición de los mercados financieros a nivel global también es una consecuencia de la globalización, e influye de forma decisiva en el funcionamiento de la economía.
- Envejecimiento de la mano de obra: lo que dificulta la flexibilidad de los profesionales a la hora de entender y ejecutar las nuevas tecnologías.
- Sostenibilidad: junto con la evolución natural de las plantas industriales, surge la necesidad de proteger el medioambiente. De ahí que hayan surgido investigaciones para procurar la eficiencia energética o el uso responsable de los recursos naturales en la fabricación.
- Crecimiento de la población y clase media: en China, por ejemplo, la clase media ha aparecido en los últimos años y ha comenzado a demandar productos a gran escala. Como, por ejemplo, coches a bajo coste.
- Sociedad de la información: esta es otra de las características de la Transformación Digital, la capacidad de crear información y que esta llegue rápidamente a cualquier rincón del mundo.
- Urbanización: las personas emigran a las grandes ciudades para encontrar trabajo y, a la vez, las fábricas y grandes empresas huyen de las principales economías para deslocalizarse y reducir los costes de producción.

Las economías actuales, por lo tanto, necesitan de sistemas flexibles que puedan evolucionar de forma rápida y eficiente, a la misma velocidad que lo hace la tecnología”

### 1.3. Transformación digital

Como señala Francisco Mochon, Pablo Cardona (2020) “Ya todos sabemos como Internet y las nuevas tecnologías continúan cambiando la forma en la que vivimos, es decir la forma en la que nos relacionamos, trabajamos y aprendemos. La velocidad del cambio es exponencial, lo que tensiona con la forma en la que las sociedades y por ende las organizaciones cambian (industria 4.0). Esta revolución digital afecta a las empresas en sus costos, ingresos y modelos de negocio generando en la misma profundas transformaciones.

La transformación digital es favorecida por los avances tecnológicos que han dado lugar a las innovaciones (redes sociales, la movilidad, el internet de las cosas, big data, la nube, las plataformas digitales y la inteligencia artificial) que resultan en la aceleración de los negocios y el ritmo de los cambios, siendo importante el análisis de los rendimientos que podemos esperar de los mismos.

Los mejores rendimientos se alcanzarán cuando los avances se apliquen en áreas particulares y se articulen en proyectos bien definidos (ejemplo: impulsar la automatización, mejorar el análisis de los clientes o gestionar eficientemente la información mediante big data).

La transformación, trae como consecuencia la innovación en productos y servicios, mejor conocimiento de los clientes, mejoras en la comercialización, distribución y ventas, reducción de costos, optimización de la gestión del riesgo, mejora del control de las operaciones, digitalización y productividad. La misma, requiere una alianza entre la información, personas, procesos y tecnologías”.

Debemos tener presente como lo indica Luis Joyanes Aguilar (2017) que “la transformación digital va más allá de la tecnología. Para que la misma alcance los resultados esperados debe poner a las personas y a los procesos por delante de la tecnología. La transformación desempeña un papel de agente de cambio y es el

medio para evolucionar, innovar y adaptarse. Pero, considerando que la tecnología es gestionada por las personas, la transformación digital implica un cambio en los individuos y los equipos.”

Cuando hablamos de transformación y de equipos como explican Francisco Mochon, Pablo Cardona (2020) “surgen claves por un lado el departamento de recursos humanos y el rol de líder. Este debe ser capaz de ilusionar y mover al conjunto de la organización hacia el cambio. El departamento de recursos humanos debe brindar los medios a los líderes para la gestión de las distintas generaciones y poder maximizar la contribución que cada una puede hacer a la organización y al cambio. Esto implica repensar los beneficios y compensaciones, implica personalizar los mismos según la generación, métier, etc con el objetivo de mejorar la planificación de talentos y la retención de los mismos, implica personalizar las ofertas de trabajo (ver tabla 1)

|                                   | Baby Boomers<br>1949 a 1968  | Generación X<br>1969 a 1980   | Millenials<br>1981 a 1993  | Centenials<br>Gen z<br>1994 a 2010 |
|-----------------------------------|--|---|--|------------------------------------|
| <b>VISIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO</b> | <p>Preferencia por presencialidad a menos que sean cuidadores/as.</p> <p>Al teletrabajar se han sentido aislados, ignorados y pesimistas.</p> <p>Requieren capacitación en tecnologías</p> | <p>Es la generación que es capaz de adaptarse más rápidamente a los cambios.</p> <p>Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva. Se adaptan al trabajo híbrido.</p> <p>En un estudio realizado por Microsoft, la Generación X que conviven con su pareja y/o hijos, reportó mayor productividad, en teletrabajo, que el resto de los grupos (Baby Boomers, Millenials, Z) y es el que ha soportado la mayor carga de trabajo.</p> | <p>Ambas generaciones prefieren el trabajo híbrido.</p> <p>Crean un equilibrio entre el aspecto inherentemente social de la oficina con el tiempo de concentración que consiguen trabajando desde casa.</p> <p>Buscan bienestar personal y conciliación entre vida personal y laboral.</p> <p>Priorizan desafíos y aprendizajes.</p> |                                    |

**Tabla 1: Visión de trabajo híbrido según generación**  
fuente: manual del trabajo híbrido

Considerando que la transformación digital tiene como fin generar una organización centrada en el cliente, es necesario que para ello la misma cambie a estar centrada en el empleado. En lugar de nóminas,

el personal de RRHH tiene que trabajar con personas reales e individuales, con necesidades específicas y un alto nivel de expectativas. Surge en el sector el rol de director de experiencia de empleado.”

“La transformación trae nuevas formas de trabajo, flexibles y remotas lo que abre por un lado las puertas a generar colaboraciones virtuales entre departamentos y países y por otro lado a tener medios que permitan compartir la información relevante, actualizada y accesible desde cualquier lugar del mundo.” (Luis Joyanes Aguilar,2017)

Según Francisco Mochon, Pablo Cardona (2020) “El departamento de RRHH ha de convertirse en un motor del cambio, por ser responsables de la búsqueda de talentos digitales, por el papel crítico que desempeña en las decisiones de cambios de puesto, jubilaciones anticipadas o reestructuraciones de departamentos generados como parte del proceso de transformación digital. Los cambios profundos que esta promueve son también culturales y pasan, necesariamente, por procesos de comunicación interna y formación.

Podemos con lo antes indicado ver que la velocidad del cambio tiene mucho que ver con la capacidad de cambio del departamento de RRHH que con la propia tecnología. Podemos también visualizar claramente que las personas y la cultura suponen los mayores obstáculos para la transformación digital. Las personas requieren un entorno de trabajo flexible, retador, creativo, colaborativo y que posea un impacto positivo en la sociedad. La organización debe tender a ser más simple y eficaz, en la que las personas tengan mayor autonomía para organizar sus trabajos y puedan conectarse ágilmente con distintos equipos según la necesidad del momento. Los soft skills se convierten en factores importantes a la hora de la búsqueda de talentos y ya que permiten que el trabajo entre diferentes generaciones sea un éxito. Prima más la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad, la flexibilidad, la escucha activa, orientación al cliente, capacidad de interrelacionarse y que los empleados puedan focalizarse hacía



objetivos y proyectos concretos. Esto implica también pasar de una evaluación anual de desempeño a una gestión de la performance digital donde se pueda ir evaluando el trabajo en tiempo real. Se vuelven necesarios los coach para los líderes que comienzan a tomar nuevas posiciones, y mentoring y coaching para que ayuden ellos a desarrollar en tiempo real las competencias de la carrera profesional de sus equipos.

El liderazgo es el agente impulsor de la transformación digital, dado que requiere la acción directiva con una carga fuerte de liderazgo necesaria para los siguientes elementos de la transformación (Gestión del cambio, definición de la estrategia y el establecimiento de una hoja de ruta, el gobierno de la organización, la gestión del talento). El liderazgo se vuelve clave por la importancia y la diversidad de retos que se presentan y presentarán durante las distintas etapas del proceso de transformación digital (inicio, durante, y inicio de la consolidación).

Algunos de los desafíos a gestionar/afrentar son la falta de impulso, insuficiente motivación, diseño de normas, reglas y políticas aplicables, preocupaciones relacionadas con la reputación de la empresa, problemas relacionados con la falta de datos fiables, falta de claridad en el modelo de negocio, falta de conocimiento experto y de personal cualificado, problema con la tecnología y su despliegue, cuestiones de gobernanza, dificultades de coordinación interdepartamental, falta de una visión clara en la fase de inicio de la transformación.

Cuando la transformación se consolide se presentarán nuevos desafíos como ser: problemas para identificar los activos estratégicos, dificultades para adaptarse a las nuevas circunstancias y el cambio constante, necesidad de diseñar un adecuado seguimiento y control del proceso de digitalización, capacidades limitadas de negocio y carencia de programas de desarrollo y cualificación”

#### 1.4. Diversidad generacional

“Si bien no está claro cuáles son los criterios que determinan el relevo generacional, si se trata solo del paso de un número determinado de años, o si está marcado por algún acontecimiento histórico relevante o tras un periodo de cambios importantes. En cualquier caso es a partir de los años 20 cuando se empieza a clasificar por generaciones sociales” (BBVA, en talento en 4 generaciones 2023)

Actualmente, dentro de la población activa en general de las organizaciones, en la industria y en la organización en particular se distingue entre: ‘baby boomers’, generación X, generación Y o ‘millennials’, y generación Z o ‘centennials’.

“La diversidad generacional supone un reto puesto que todas las personas que forman una organización deberían representar al conjunto de la sociedad. El liderazgo intergeneracional es una gran forma de motivar y gestionar cualquier empresa pues aporta una gran ventaja a la hora de hacer un retrato del contexto en el que se opera.” (BBVA, en talento en 4 generaciones 2023)

“Características de cada generación: 'Baby boomers' (1946-1964): el fin de la II Guerra Mundial y la explosión demográfica que hubo en muchos países dio lugar al nombre de esta generación, nacida en tiempos de paz y bonanza económica. También se les denomina ‘boomers’. Esta generación ha tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías y por esa razón son considerados como inmigrantes digitales. Tienen impregnada la cultura del esfuerzo y el sacrificio, poseen gran experiencia, se dice que son fieles y están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa, comprometidos y muy buenos a la hora de crear equipos. Generación X (1965-1980): o la juventud de los años 80, es considerada como una generación puente y durante los años que comprende esta etapa el capitalismo se arraigó con fuerza y experimentó un gran auge el consumismo, por eso se dice de ellos que son ambiciosos. A las

personas de esta época tampoco se les puede considerar como nativos digitales porque la tecnología por aquellos años era limitada y se han adaptado con gran facilidad a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior. El trabajo en equipo y el fomento de relaciones laborales de confianza también son algunas de sus señas de identidad. 'Millennials' o generación Y (1981-1996): sin duda la más popular, llamados nativos digitales y la primera generación que es realmente global por compartir los mismos valores en todos los países gracias a la globalización y a la conexión a través de Internet. Les gusta aprender y emprender. Vivieron la crisis del 2008 y por eso se consideran tolerantes a la frustración, tienen autoconfianza y mucho compromiso pero no les asusta cambiar de trabajo, no conciben la vida sin tecnología y son rápidos en adaptarse a las novedades. 'Centennials' o generación Z (1997-2010): son los más jóvenes dentro del mercado laboral y si por algo se les caracteriza es por vivir inmersos en la sociedad de Internet y consumir solo formatos digitales, estudian y leen online, son autodidactas y los tutoriales de Youtube son sus grandes aliados, están a la vanguardia de las redes sociales. Son muy creativos, flexibles y multitarea, prefieren el trabajo a distancia y tienen un gran espíritu innovador y pragmático. Sin embargo, no son tan fáciles de fidelizar.” (BBVA, en talento en 4 generaciones 2023)

“Cada generación cuenta con características, conocimientos, competencias y habilidades propias, lo que puede generar retos importantes para las empresas, por lo que es necesario desarrollar estrategias para promover y facilitar la unión entre colaboradores de distintas edades. El match generacional funciona siempre y cuando las distintas generaciones estén dispuestas a colaborar entre sí, por eso es importante que los líderes tengan como prioridad lograr la equidad interna de sus equipos, sin importar su edad o experiencia, teniendo siempre en cuenta que todas las perspectivas pueden ser valiosas y contribuir grandes propuestas para conseguir el éxito” (Linkedin - La diversidad generacional y su relevancia en las organizaciones)

Según un estudio de Adecco Argentina, publicado el lunes 15 mayo 2023, “en Argentina en la actualidad conviven 5 generaciones.

Los rangos de edad exactos para estas generaciones fluctúan, pero en general, el desglose es el siguiente: Silencios: esta es la generación más antigua de la población activa. Por lo general, este grupo nació antes de que concluyera la Segunda Guerra Mundial y tienen más de 70 años. Baby Boomers: es la generación que normalmente dirige empresas en la actualidad. Los más jóvenes de esta generación suelen tener unos 55 años. Generación X: son probablemente altos mandos intermedios o directores de etapa inicial. Tienen entre 40 y 55 años en este momento, y es probable que se encuentren en la etapa en la que la gestión de la familia (niños más pequeños) y el trabajo se convierten en una preocupación principal. Millennials: todos escuchamos generalizaciones sobre este grupo, pero actualmente son personas de entre 28 y 40 años. Son la generación más grande de la población activa. Gen Z, iGen: los nombres varían para este grupo, pero se trata de personas que, en esencia, se acaban de graduar en la universidad y están ingresando a la fuerza laboral. En su mayoría, tienen menos de cinco años de experiencia y los mayores de este grupo tienen poco más de 27 años”

## **1.5. Liderazgo**

Como indica Hunter, J. (2005) p27 “Los paradigmas son patrones psicológicos, modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo en la vida. Nuestros paradigmas pueden ser útiles e incluso pueden salvarnos la vida si hacemos un uso apropiado de ellos. Pero también pueden llegar a ser peligrosos si los consideramos verdades inmutables que valen para todo, y los utilizamos como filtros de la información nueva y de la mudanza de los tiempos a lo largo de nuestra vida. Aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizarnos mientras el mundo avanza.”

Es importante tener presente como explica Bernardo Bárcena en Cinco claves para desarrollar un liderazgo emprendedor (2018) “Todo cambio requiere de una persona que asuma el rol de protagonismo para llevarlo adelante y algo no menos importante esa segunda o tercera persona que opta por acompañar ese cambio para que luego se

contagie esa energía del cambio. Tal como indica, para ser un líder, la persona debe desarrollar 5 características, siendo ellas 1. Tener una actitud protagonista (Hacer uno sin pensar en lo que debería estar realizando otro), 2. Ser innovador en nuestra propia vida (Es fundamental hallar el camino para hacer las cosas de una manera diferente, innovadora) 3. Tener inteligencia emocional (medir las consecuencias de nuestros actos, fundamentalmente frente a los momentos de crisis) 4. Comunicarnos mejor con las personas (la comunicación efectiva se logra dando toda la información de forma clara y completa por más obvio que sea, preguntando que entendió el que recibe nuestro mensaje. Por otro lado, al recibir un mensaje preguntarse si uno entendió bien el mensaje recibido y sacarse las dudas que le genera). 5. Ser más generosos y agradecidos (ayudar a todas las personas que podamos sin esperar nada a cambio y agradecer a las personas que fueron generosas con nosotros).”

Quien quiera desempeñar el rol como lo explica Hunter J. (2005) “debe tener presente que la confianza es fundamental para ejercer un liderazgo. La confianza es la base de toda relación. Por otro lado, el liderazgo es servicio. No hay un liderazgo de estilo servicial, sino que liderar es servir a las personas. Como el lema de Santa Teresa de Calcuta “El que no vive para servir, no sirve para vivir”. “El líder es alguien que identifica y satisface las legítimas necesidades de su gente y quita todo obstáculo para que puedan servir al cliente. De nuevo, para ser el primero hay que servir. El que quiera ser el primero debe antes ser servidor. Si quieres mandar tienes que servir.

Podemos decir que la palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Y quien ejerce el liderazgo se lo reconoce como un líder. Otra definición de liderazgo sería que es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Para poder ejercer esa influencia el líder debe tener autoridad siendo la misma, el arte de conseguir que la gente haga

voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal. El tener influencia sobre los otros, el verdadero liderazgo, está al alcance de cualquiera, pero requiere un tremendo esfuerzo personal. (Hunter J.,2005,p17)

La autoridad consiste en conseguir que la gente haga tu voluntad voluntariamente. Conseguir tener autoridad sobre la gente requiere una serie de destrezas especiales. La autoridad tiene que ver con lo que tú eres como persona, con tu carácter y con la influencia que has ido forjando sobre la gente (cualidades esenciales para desarrollar la autoridad // Comportamientos - que son materia de elección). (Hunter J.,2005,p18)

Para poder lograr la autoridad el líder debe tener presente los siguientes principios universales

- No hay autoridad sin respeto. «Es importante tratar a otros seres humanos exactamente como desearías que ellos te trataran»
- El respeto no se funda en la imposición ni en el miedo, sino en la integridad, la sinceridad y la empatía con el prójimo. <<Escuchar es uno de las capacidades más importantes que un líder puede decidir desarrollar>>
- No podemos cambiar a nadie, sólo podemos cambiar nosotros mismos.
- El trabajo lo hacen las personas, y no puede hacerse un buen trabajo sin cuidar las relaciones humanas. <<La gestión no es algo que hagas con la gente. Puedes gestionar tu inventario, tu talonario de cheques, tus recursos. Pero no gestionas otros seres humanos. Se gestionan cosas, se lidera a la gente>><<Los esclavos hacen lo que los otros quieren, los servidores hacen lo que los otros necesitan>> <<La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas>> La confianza es lo que permite cimentar los distintos elementos de una relación.”

Para liderar además hay que amar. Amor (agápe) en griego es comportarnos bien con quienes nos rodean. El amor es: paciencia (Mostrar dominio de uno mismo), afabilidad (Prestar atención, apreciar y animar), humildad (Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia), respeto (Tratar a los otros como si fueran gente importante), generosidad (Satisfacer las necesidades de los demás), indulgencia (No guardar rencor cuando te perjudiquen), honradez (Estar libre de engaños) y compromiso (Atenerte a tus elecciones). (Hunter J.,2005,p17)

Con servicio y sacrificio un líder podrá lograr los resultados" (Los resultados Todo esfuerzo disciplinado tiene una recompensa múltiple. JIM ROHN) deseados, dejando a un lado tus propios deseos y necesidades al buscar lo mejor para los demás en un entorno de trabajo adecuado. Entorno – “El entorno Hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo. Si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán. BILL HEWLETT, FUNDADOR DE HEWLETT-PACKARD”” (Hunter J.,2005,p17)

Ser un buen líder es un trabajo que se logra día a día y antes que nada debe comenzar. “Un viaje de tres mil leguas empieza con un solo paso. PROVERBIO CHINO. Un solo paso una elección” La elección en lo que hacemos – “La elección, lo que creamos o lo que pensemos, al final no tiene mayor importancia. Lo único que realmente importa es lo que hacemos. JOHN RUSKIN”. El hombre, en última instancia, se determina a sí mismo. Acaba siendo lo que hace de sí mismo. En los campos de concentración, por ejemplo, en esos laboratorios vivos, en esos campos de pruebas fuimos testigos de cómo algunos de nuestros compañeros se portaron como santos, mientras que otros se portaban como cerdos. El hombre lleva en sí ambas potencialidades, cuál de las dos actualice depende de sus decisiones, no de las condiciones en que se encuentre (Viktor Frankl, El hombre en busca de sentido). (Hunter J.,2005,p17)

A modo de resumen, podemos ver en la figura 5, el modelo de liderazgo indicado en los párrafos anteriores.



**Figura 5: Modelo de liderazgo**  
Fuente: la paradoja, p.47

Las cuatro etapas en el desarrollo de nuevos hábitos o destrezas

Primera etapa: Inconsciente e inexperto. Es esa etapa en la que no se es consciente o no se está interesado en aprender esa nueva destreza en la que, por supuesto, se es inexperto. Segunda etapa: Consciente e inexperto. Esta es la etapa en que eres consciente de un nuevo comportamiento, pero aún no has desarrollado las destrezas necesarias. Tercera etapa: Consciente y experimentado. En esta etapa ya has adquirido las destrezas y te encuentras cada vez más a gusto con el nuevo comportamiento o con las nuevas técnicas. Cuarta etapa: Inconsciente y experto. Esta es la etapa en que ya no tienes que volver a pensar en ello. Son los líderes que no tienen que intentar ser buenos líderes, porque ya son buenos líderes. En esta etapa un líder no necesita intentar ser buena persona, porque es buena persona”

«las ideas se convierten en actos, los actos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino» (Hunter J.,2005,p17)

## **1.6. Lean Management**

Lo que no se puede medir no puede ser mejorado, gestionado. En el contexto actual cambiante de las organizaciones y en busca de



poder lograr la gestión de equipos híbridos se requiere poder medir y evaluar sistemáticamente la performance del equipo, es pos de que pueda desarrollar sus objetivos.

Conociendo los procesos y actividades en los que participa el equipo, permite poder detectar aquello en lo que no se aporta valor al resultado final para poder eliminarlo o corregirlo, o detectando aquello que se puede mejorar aún más por el valor que aporta.

“Lean management se define como "el sistema sociotécnico integrado cuyo principal objetivo es la eliminación del desperdicio mediante la reducción o minimización de la variabilidad interna, la variabilidad de proveedores y la variabilidad de cliente" (Shah, R., Ward, P.T.: "Defining and developing measures of lean production")

Como se explica en Cuatrecasas Arbós, Lluís: Lean Management. La gestión competitiva por excelencia. España, PROFIT (2010). “El lean management basa sus actuaciones en cinco principios (ver figura 6) que, por orden de aplicación, son los siguientes: valor, flujo de valor, flujo de actividades, pull y búsqueda de la perfección (mejora continua).



**Figura 6: Principios de Lean Management**  
Fuente: Cuatrecasas Arbós, Lluís: Lean Management

El Valor: El valor es un concepto fundamental en la filosofía lean. El valor viene especificado por el cliente (externo o interno) y

entendemos que algo tiene valor cuando satisface las necesidades del cliente, es decir, cuando entregamos al cliente lo que quiere, cómo lo quiere y en la cantidad que lo quiere. Por lo tanto, proporcionar el bien o servicio incorrecto de forma correcta es muda. Cabe destacar, que el concepto de valor no es estático sino que va evolucionando con el tiempo. De tal manera que la empresa está obligada a conocer continuamente las necesidades y los deseos cambiantes de sus clientes para poder adaptar su oferta a ellos.

El flujo de valor dado que las actividades que no se miden, no se pueden gestionar, el objetivo de este principio es la creación de un mapa de valor por el cual transcurra el flujo. El mapa de valor está compuesto por todas aquellas actividades que se incluyen en el proceso de producción o de prestación de un servicio, además del diseño. También se incluyen en el mapa de valor el flujo de información y el flujo de materiales. De esta definición se deduce que el flujo de valor discurre atravesando varios departamentos de la empresa y, en multitud de ocasiones, varias empresas. Un concepto clave a la hora de analizar el flujo de valor es el proceso. Toda actividad empresarial, sea en la producción, ventas o administración, se desarrolla por medio de procesos y en ellos debe centrarse la gestión. Cada uno de los procesos debe generar valor añadido sobre el valor ya generado por los procesos precedentes. El objetivo de este principio es, por lo tanto, definir el conjunto de procesos que permiten que el valor fluya hasta el cliente de forma rápida y directa.

El flujo de actividades, en un nivel más concreto, cada una de las actividades que componen un proceso debe generar valor sobre las actividades anteriores. Sin embargo, esto no siempre es así y las actividades que se identifican pueden ser de tres tipos (Womack, J.P., Jones, D.T.: Lean Thinking): a) Actividades que crean valor indudablemente b) Actividades que, a pesar de no crear valor, son necesarias para llevar a cabo la producción dadas las condiciones actuales (tecnología y otros activos productivos disponibles). Muda Tipo I. c) Actividades que no crean valor y pueden eliminarse. Muda Tipo II.

El objetivo que se debe lograr es eliminar las actividades de Muda Tipo II, reducir en la medida de lo posible las actividades de Muda Tipo I y centrarse en mejorar las actividades que crean valor.

A pesar de la lógica que encontramos tras este planteamiento, son muchas las empresas que aún operan funcionalmente, siguiendo un sistema tradicional. Esta actitud se debe a que adaptarse a una operativa en flujo no es fácil, pero sobre todo se debe a que la idea de operar en flujo es contraria a la intuición. Casi por naturaleza, pensamos que es más efectivo trabajar por lotes y organizarnos en departamentos (Womack, J.P., Jones, D.T.: Lean Thinking)

Pull (atraer) Una vez que ha quedado establecido qué producir (valor) y cómo producirlo (procesos y actividades), ha de establecerse el método para conseguirlo: el pull. La operativa pull se centra en ofrecer lo que el cliente quiere en el momento y en la cantidad necesaria. Para ello, es la demanda quien programa lo que ha de producirse. Es decir, cada proceso fabrica exclusivamente aquello que el siguiente proceso (interno o cliente final) le solicita. Es lo que comúnmente se define como lo que el cliente "tira". En los sistemas tradicionales, sin embargo, cada proceso produce la cantidad máxima que su capacidad le permite y lo "empuja" (push) al siguiente proceso independientemente de que éste no lo necesite.

Mejora continua (búsqueda de la perfección) Una vez implementados los cuatro primeros principios, el lean management aboga por la mejora continua de los mismos. Su objetivo es la perfección aunque, obviamente, conseguirla no es posible. Así, tras implantar el sistema pull, comenzará un proceso de mejora continua definiendo de nuevo el valor (mejorando las prestaciones del producto u ofreciendo otras nuevas), se mejorará el flujo de valor, se eliminarán nuevos desperdicios y el sistema pull funcionará mejor, más rápido” (Lean Management. Un estudio bibliométrico realizado por Lidia Sánchez Ruiz, Beatriz Blanco Roj, Carlos A. Pérez-Labajos)”

Tal como se señala en Equipo Lean en “En los equipos que siguen el enfoque Lean no se respeta la jerarquía tradicional. El equipo tiene sus funciones bien definidas y está facultado para tomar las decisiones que razonablemente contribuyan a abordar los cambios necesarios para mejorar los resultados, sin necesidad de aprobación de ‘los de arriba’. O al menos no siempre. Formar equipos autónomos forma parte de la filosofía.

En un equipo Lean tiene que haber un líder para organizar la comunicación entre equipos, pero se trata de un liderazgo práctico, no estructural. Cada uno de los miembros del equipo asume la responsabilidad de buscar la forma de mejorar su área y resolver los problemas que se planteen, desarrollando las soluciones con su jefe de equipo”

“Beneficios de la gestión de equipos con enfoque Lean

- Equipos más eficientes, que buscan la mejora continua y tratan de reducir los residuos. Cuando esta filosofía se aplica a través de toda la organización, se multiplica el valor de cualquier aportación, por pequeña que sea.
- Mejor ambiente de trabajo: todos los miembros del equipo trabajan remando en la misma dirección con transparencia. Todos saben cuál es su parte y la de los demás, qué está haciendo cada persona del equipo.
- Mayor implicación del personal, que se traduce en mayor productividad, satisfacción del personal y menor ausentismo. Las personas se sienten implicadas en el proyecto, conocen la aportación de su trabajo al objetivo común y participan en la comunicación y las mejoras.
- Optimización de los recursos: en la propia filosofía Lean está la disminución de los residuos y la mejora continua. Cuando todos los equipos asumen el reto de aprovechar al máximo cada recurso, se nota en los resultados.”

## 1.7. OKR

Como señala Elliot, S. (2023) “Es un framework, resultado de la evolución de la metodología de Gestión de Objetivos (MBO) creado por Peter Drucker en la década del 1950. Andy Grove adaptó el modelo MBO en Intel, primero llamando a su enfoque adaptado Intel Management by Objectives (iMBOs) y luego OKR. John Doerr trabajó con Grove en Intel y luego presentó la metodología OKR a Google.

El método utiliza objetivos como una mejor manera de definir y organizar metas. Los objetivos son de naturaleza cualitativa: deben describir lo que desea lograr, ser inspiradores, ampliar las capacidades de su equipo y tener una fecha límite, entre otras cosas. Los resultados clave son elementos individuales que cuantifican de forma medible si ha logrado sus objetivos y sirven para realizar un seguimiento del progreso a lo largo del camino.

Los OKR normalmente funcionan en torno a ciclos trimestrales (ver figura 7), pero se pueden utilizar ciclos anuales y alternativos (como los de seis semanas) según las necesidades de un equipo u organización. Los ciclos OKR son una parte central de la metodología, ya que se pone énfasis en aprender los ciclos de retroalimentación y ajustar el rumbo en función de los datos recopilados.



Figura 7: Ciclo cuatrimestral de OKR

Fuente: Quantive

OKR está destinado a aplicarse en toda una organización, con el objetivo general de conectar mejor los imperativos estratégicos con las realidades de ejecución. OKR tiene numerosos beneficios, pero el más importante es una mayor alineación; causa por la que según una investigación de Gartner destaca que hasta el 67 % de las funciones integrales no están alineadas con la estrategia corporativa (Jackie Wiles, "The 5 Pillars of Strategy Execution").

Alineamiento vertical. La alineación de arriba hacia abajo o jerárquica describe qué tan bien se comunica y ejecuta el pensamiento estratégico del nivel ejecutivo en toda la organización. Idealmente, esta alineación debería extenderse a los extremos más alejados de la organización, hasta los empleados más jóvenes.

Cuando se aplica correctamente, OKR permite la alineación vertical a través de una mayor claridad y transparencia de los objetivos estratégicos. Esto garantiza que toda la organización trabaje hacia objetivos de misión crítica, lo que reduce el trabajo desperdiciado y los costos de iniciativas equivocadas.

Alineación horizontal. La alineación en toda la organización puede describirse como horizontal: cómo las diferentes funciones, departamentos, redes e incluso el ecosistema más amplio de la empresa trabajan juntos para lograr los objetivos de la empresa. Esto permite optimizar las interdependencias, las capacidades y el ancho de banda de la organización de una manera colectiva y evolutiva. La alineación horizontal conduce a una menor duplicación del trabajo, una mejor colaboración hacia los objetivos estratégicos y una organización más eficiente en general.

En conjunto, una mejor alineación vertical y horizontal significa que se necesita menos supervisión por parte del director financiero en la ejecución de la estrategia”

Es importante tener en cuenta las comparaciones de OKR con los KPI y BSC. Como se explica en <https://balancedscorecard.org/> “Los

KPI y OKR son similares en definición y propósito. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son los indicadores críticos (clave) del progreso hacia un resultado previsto. Le ayudan a comprender si está logrando sus objetivos. Los KPI crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a centrar la atención en lo más importante. Al igual que los OKR, los KPI se utilizan para mejorar el desempeño y lograr objetivos, centrar la atención en lo que importa y proporcionar evidencia para informar la toma de decisiones. La principal diferencia es la forma en que se implementan. Los KPI tienden a ser rastreados continuamente en un tablero, mientras que los OKR tienden a calificarse trimestralmente en forma de sí o no, dependiendo de si se logró o no un OKR en particular. Cuando se usan juntos, los OKR a menudo detallan objetivos de mejora a corto plazo relacionados con el desempeño de los KPI.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión y planificación estratégica que las organizaciones utilizan para comunicar estrategias, crear alineación, priorizar y mejorar el desempeño estratégico a través de diferentes perspectivas. Es similar a OKR en que es un marco utilizado para definir los resultados estratégicos deseados, medir el progreso e impulsar el cambio. Se diferencia en que comunica de manera más holística y sistemática cómo funciona la estrategia conectando los puntos entre los objetivos dentro del sistema. También es diferente en que el marco de tiempo tiende a ser más largo (años, en comparación con el cronograma típico de OKR trimestral)”

## **1.8. Agile Management**

Como señala Birkinshaw (2012) “se utiliza en entornos comerciales y de fabricación para enfatizar la necesidad de moverse fácil y rápidamente en respuesta a circunstancias económicas cambiantes o fuerzas competitivas”

Como se explica en Agile management IFLA Journal “existen 5 “formas” para que las empresas se vuelvan más ágiles y se fortalezcan para enfrentar los desafíos de las difíciles condiciones económicas.

Ellos son: 1. Utilice la visión periférica (Anticipar lo nuevo). Las organizaciones deben monitorear activamente las tendencias e innovaciones. La planificación de escenarios es una herramienta útil para ayudar a identificar y evaluar los cambios de la industria. 2. Fomentar la disidencia. Los líderes de las organizaciones tienen éxito cuando fomentan el debate y están preparados para que sus suposiciones y creencias sean cuestionadas. Existen peligros cuando las organizaciones se vuelven complacientes o no están dispuestas a cambiar de rumbo. 3. Experimentar. Es importante que las organizaciones prueben nuevas actividades, incluso si esto requiere redirigir recursos de actividades existentes. 4. Simplifica y aplanar. Birkinshaw recomienda llevar la toma de decisiones al frente para permitir la capacidad de respuesta a medida que surgen oportunidades. Señala que “las empresas ágiles suelen ser muy planas, con líneas claras de responsabilidad” y menciona que a menudo son grandes usuarias de la subcontratación, lo que les permite reducir o aumentar la capacidad según sea necesario. 5. Actúe rápidamente. Paradójicamente, a veces es más inteligente esperar, hacer preparativos y ahorrar recursos, para que cuando llegue una oportunidad, una organización pueda actuar rápidamente”

### **1.9. Metodologías ágiles / Scrum / Kanban**

“La metodología ágil es un enfoque estructurado e iterativo que nació para la gestión de proyectos y el desarrollo de productos, pero en la actualidad puede utilizarse en cualquier métier, no solo en el de tecnología. Reconoce la volatilidad del desarrollo de productos y aporta una metodología para que los equipos autoorganizados reaccionen ante los cambios.

Kanban consiste en visualizar el trabajo, limitar el trabajo en curso y maximizar la eficiencia (o el flujo). Los equipos de kanban se centran en reducir el tiempo que se tarda en llevar un proyecto (o historia de usuario) del principio al fin del proceso. Para ello, utilizan un tablero de kanban y mejoran continuamente su flujo de trabajo.



Los equipos de scrum se comprometen a completar un incremento de trabajo, que potencialmente se puede entregar, a través de intervalos establecidos llamados sprints. Su objetivo es crear bucles de aprendizaje para recopilar e integrar rápidamente los comentarios de los clientes. Los equipos de scrum adoptan funciones específicas, crean artefactos especiales y organizan ceremonias periódicas para que el trabajo siga saliendo adelante. La mejor definición de la metodología scrum se encuentra en la guía "The Scrum Guide". Kanban frente a scrum, atlassian)

A continuación, en la tabla 2, podemos ver las diferencias entre Scrum y Kanban, pero que como hemos visto anteriormente ambas permite una gestión ágil de equipos en pos de lograr los objetivo en tiempo, costo y alcance en IT u cualquier otro sector de una organización.

|           | Scrum   | Kanban  |
|-----------|---|---|
| Origen    | Desarrollo de software  | Producción lean   |
| Ideología | Aprender a través de experiencias, organizarse por sí mismos y reflexionar sobre los triunfos y fracasos para seguir mejorando. | Utilizar elementos visuales para mejorar el trabajo en curso  |
| Cadencia  | Sprints de longitud fija periódicos (por ejemplo, dos semanas)  | Flujo continuo  |
| Prácticas | Planificación de sprints, sprint, scrum diario, revisión de sprint, retrospectiva de sprint                                     | Visualizar y gestionar el flujo de trabajo, limitar el trabajo en curso e incorporar ciclos de feedback |
| Funciones | Propietario del producto, experto en scrum, equipo de desarrollo  | No hay funciones obligatorias   |

**Tabla 2: Comparativa Kanban vs Scrum**  
fuente: atlassian Kanban-vs-Scrum

### 1.10. Gestión de trabajadores remotos

Si bien en Argentina en la industria el trabajo remoto comenzó durante el 2018/2019, el tema y las consideraciones sobre el mismo se venían tratando con anterioridad. Surgen consideraciones que son importantes para la gestión. A continuación algunos conceptos vinculados al tema.

- “La descripción del puesto en general y en especial para aquellos que trabajan de manera remota es de gran importancia. Debe tener claramente identificado sus roles, responsabilidades, expectativas y objetivos, estructura organización a la que pertenece y a quien reporta, y la relación que tendrá con otros sectores.” Wolf, B. (2014, July)
- “Los trabajadores buscan y esperan flexibilidad por sobre la cantidad de veces que van a la oficina” (2022, February 2) PR Newswire
- “Se requiere que el equipo y/o cada uno de los colaboradores tengan objetivos definidos y métricas que permitan medir el cumplimiento de los mismos” Mintz, G. (2022, April 29)
- “La individualización es clave. Los mejores directivos siempre han individualizado su coaching al trabajador, pero hacerlo a distancia requiere de una mayor intencionalidad. Los gerentes deben pedir a cada miembro del equipo que describa las condiciones en las que se desempeñan mejor, sus preocupaciones sobre su flujo de trabajo y su respuesta emocional a la situación. El manager debe establecer expectativas temprana y claramente. Los gerentes deben dejar las expectativas muy claras: X es el trabajo que se debe hacer, Y es el estándar de calidad, Z es la fecha límite. Los ejecutivos deben proporcionar expectativas de mayor nivel alineadas con el propósito de la empresa: mantendremos a nuestros clientes comprometidos haciendo X, mantendremos nuestros estándares haciendo Y, cumpliremos nuestra misión haciendo Z. Cuanto más detalle, mejor” Felgate, Y. (2020, December)
- “Las organizaciones deben enfocarse en 4 factores (bienestar, compromiso, desempeño y flexibilidad) e invertir en desarrollar la

capacidad de liderazgo para lograr esos factores” (El futuro del trabajo híbrido realizado por Ben Homer)

- Beneficios del trabajo híbrido: Estudios como el realizado por Trip.com Yoe, J. (2023), HP Study. (2022, November 10), (2022, February 2) PR Newswire demuestran que aumenta la productividad de los colaboradores, no se ve afectada la performance y promociones, se reduce el porcentaje de renuncias y hay un aumento de la satisfacción.

### 1.11. Innovación

Más allá de la cantidad de días de trabajo remoto versus los días en la oficina, uno de los puntos que más preocupan a las organizaciones y los líderes de equipos es la innovación. Deberán las organizaciones en este nuevo contexto mundial y de modalidad de trabajo encontrar las condiciones para poder continuar innovando día a día.

La innovación es una nueva forma de hacer algo. Otros conceptos al respecto que podemos nombrar son: Como indica J.A. Schumpeter, (1934) "La innovación es la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad con valor agregado en las esferas económica y social, renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y establecimiento de nuevos sistemas de gestión. Es a la vez un proceso y un resultado."

“La innovación se refleja en productos novedosos: un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de suministro o una nueva estructura organizativa, que se puede resumir en hacer las cosas de manera diferente”. M. McKeown (2008)

"La innovación ocurre cuando alguien utiliza un invento o una idea para cambiar cómo funciona el mundo, cómo se organizan las personas o cómo conducen sus vidas". R.Luecke, R Katz,(2003)

"La innovación se entiende generalmente como la introducción exitosa de algo o método nuevo. La innovación es la encarnación,

combinación o síntesis de conocimientos en nuevos productos, procesos o servicios originales, relevantes y valorados". R Cabral, (2003)

"La innovación es un nuevo elemento introducido en la red que cambia, aunque sea momentáneamente, el costo de las transacciones entre al menos dos actores, elementos o nodos de la red." R.H. Schaffer, (2002)

## **2. EL SECTOR Y LA INDUSTRIA (EMPRESA)**

La industria de Oil&Gas reconvertida recientemente en la industria de energía, tiene en la actualidad más de 160 años desde su nacimiento en 1859 y representa aproximadamente el 4% del PBI mundial (según la organización internacional del trabajo). A nivel mundial el sector produce más de 4 millones de BTU de los cuales un tercio provienen de Estados Unidos, Arabia Saudí y Rusia.

En Argentina, cuya matriz energética actualmente es el gas, está dividido entre las siguientes empresas (ver figura 8). YPF es responsable de más del 47% de la producción nacional de petróleo, al tiempo que se acerca a casi el 28% del total de gas producido en nuestro país. De esta manera, encabeza los rankings de producción tanto de gas como de petróleo a nivel nacional. El segundo lugar del podio petrolero lo encabeza Pan American Energy (PAE) con el 18% del total del petróleo argentino, y lo cierra Vista Oil&Gas con el 7%. Por su parte, el segundo productor de gas en Argentina es Total Austral, con el 22% del mercado, y el 14% del tercer lugar lo tiene Tecpetrol.

# PARTICIPACIÓN DE CADA CUENCA EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL

AÑO 2022

@BCRmercados en base a Secretaría de Energía

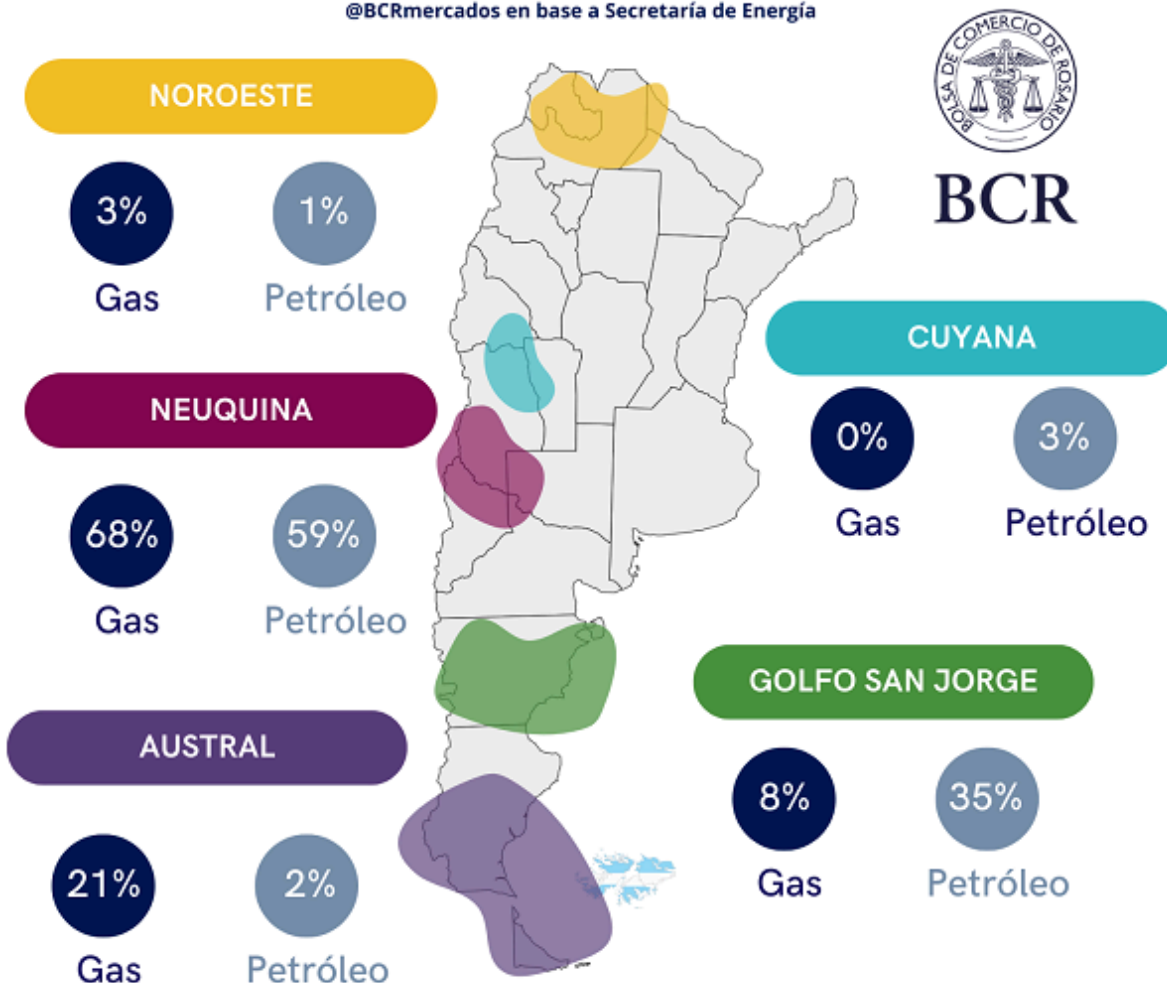
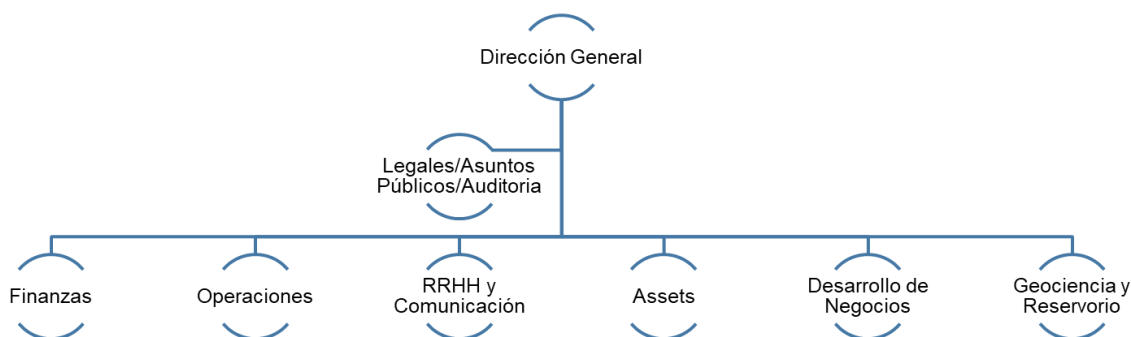


Figura 8: Participación por cuenca de la producción de petróleo y gas

Fuente: Bolsa de Comercio de Rosario

Se busca mediante el presente documento analizar organizaciones internacionales de la industria, no nativas (digitales), con sede Argentina con más de 30 años de antigüedad con más de 500 empleados. En particular la compañía X de la industria Oil&Gas, sector de IT de aproximadamente 50 personas entre colaboradores de la organización y de terceros, dentro de la gerencia de finanzas (ver figura 9)



**Figura 9: Organigrama organización X**  
Fuente: elaboración propia

### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN, RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO**

#### **3.1. Análisis de situación y relevamiento**

Como se indica en el sitio iproup.com, “en un mundo laboral en constante evolución, desmitificar el trabajo remoto es esencial para adaptarnos a la nueva realidad y aprovechar al máximo sus ventajas”.

“La organización del nuevo trabajo está lejos de alcanzar una meseta de estabilidad y está arrancando una nueva etapa de movimientos, no poca tensión y mucha negociación” (Martina Rúa, La Nación).

##### **3.1.1. Legislación**

###### **3.1.1.1. Legislación Argentina**

En Argentina, el teletrabajo o Home Office es reconocido por la Ley Nacional de Teletrabajo (N° 27.555), que fue aprobada en julio de

2020. Esta ley establece el derecho al teletrabajo para los empleados y empleadoras que cumplan con los requisitos legales, y establece las condiciones necesarias para la implementación del teletrabajo en la empresa. La misma busca garantizar que los trabajadores a distancia reciban el mismo trato que si estuvieran en una oficina presencial, incluyendo la compensación por mayores gastos en conectividad o consumo de servicios, la provisión del equipamiento (hardware y software) necesario para el desempeño de las tareas a distancia, que la organización asuma los costos de instalación, mantenimiento y reparación de estas herramientas.

Además de lo ya indicado la ley establece los otros derechos (Igualdad de derechos y obligaciones que los trabajadores presenciales, Jornada laboral máxima de 8 horas, Descanso entre jornadas, Protección de datos personales, Derecho a la desconexión fuera de la jornada laboral) y obligaciones (Asegurar las condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo del teletrabajador, Notificar por escrito las condiciones del teletrabajo, Respetar el derecho a la desconexión)

Aparte de la Ley Nacional de Teletrabajo, en Argentina existen otras legislaciones que avalan el Home Office. Algunas de ellas son:

- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744: Esta ley establece las condiciones laborales mínimas que deben ser respetadas tanto en el trabajo presencial como en el teletrabajo. Además, expone que el teletrabajo debe ser regulado mediante convenios colectivos de trabajo o acuerdos individuales.
- Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326: la misma dicta las obligaciones de las empresas en cuanto al manejo y protección de los datos personales de los trabajadores que realizan trabajo remoto.
- Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557: rige las obligaciones de los empleadores en cuanto a la protección de la salud y



seguridad de los empleados, incluyendo aquellos que realizan Home Office.

- Ley de Propiedad Intelectual N° 11.723: esta ley dictamina las disposiciones legales en cuanto a la propiedad intelectual y los derechos de autor, incluyendo los que se aplican a los trabajos realizados en el contexto del teletrabajo.

### **3.1.1.2. En particular en la organización**

Si bien la Ley N° 27.555 se encuentra sancionada, reglamentada por el Decreto N° 27/2021) y vigente desde el 1° de abril de 2021 (Resolución N° 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social). Si bien la resolución remarca la necesidad de la existencia de un acuerdo escrito específico para su aplicación (Resolución N° 142/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) no existe un acuerdo firmado entre las partes.

## **3.1.2. Transformación Digital**

### **3.1.2.1. En la industria**

La pandemia, como en todas las industrias, aceleró en el sector la transformación digital.

Como se explica en el sitio web (Lo bueno de la pandemia aceleró la TD en la industria petrolera, 2020), si bien la pandemia golpeó doblemente con la caída de precios y demanda, aceleró los cambios digitales entre 5 a 10 años en la industria. La aceleración permitió la utilización de tecnologías digitales en comunicación y operaciones. Antes de la pandemia toda la industria discutía sobre el home office, pero durante puso en evidencia la necesidad de dicha modalidad y que la industria debe aprender sobre los beneficios y desventajas de la misma.

En el sitio web (forges AR, 2020) se expresa que el 58% de los referentes del sector afirma que la pandemia aceleró la inversión en tecnología, pero haciendo referencia a que las compañías de este rubro han sido más lentas que otras industrias en subirse a la digitalización, y algunas carecen el momento de su publicación (2020) de una estrategia integrada y de capacidades importantes. Se deja en evidencia que la industria precisa mejorar la eficiencia operativa sin descuidar los altos estándares de seguridad.

En el boletín de prensa de EY (Impact of COVID-19, 2020) respecto de la TD, se indica que el impacto del COVID-19 aumentó la urgencia de las inversiones en tecnología digital para el petróleo y el gas; y dejó en evidencia que la brecha en la capacitación de la fuerza laboral dificulta el retorno de la inversión. Hay que considerar que la tecnología no se utiliza por sí misma. El noventa y dos por ciento de los ejecutivos de la industria consideran que su capacidad para volver a capacitarse como empresa determinará su éxito en los próximos tres años. Sin embargo, sólo el 9% siente fuertemente que tienen un plan sólido para hacerlo, y el 3% siente fuertemente que su organización es buena en la enseñanza de habilidades a demanda.

### **3.1.2.2. En particular en la organización**

En la organización, previo a la pandemia se inició un proceso de transformación tecnológica hacia el uso de tecnologías acorde a los tiempos. Además la organización, comenzó a dar los pasos hacia la conversión de una empresa de oil&gas hacía una organización enfocada en la energía y la transformación de su cartera con foco a las energías renovables.

En el marco de los cambios antes indicados, se establecieron programas de reducción de costos y los primeros pasos hacia la incorporación de la innovación como un eje valorado en la organización.

Desde el punto de vista tecnológico, impulsado por el proceso de renovación tecnológica, se inició el seguimiento constante de la obsolescencia desde todo punto de vista (aplicaciones, infraestructura).

La transformación tecnológica realizada permitió a la organización un rápido cambio al trabajo 100% remoto, para todos aquellos roles donde por su actividad la presencialidad no fue mandatoria, ante la situación de emergencia sanitaria ocasionada por la irrupción de la pandemia de covid-19 y las consecuentes medidas de distanciamiento social, adoptadas por la mayoría de los gobiernos.

La constante comenzó a ser la del cambio, es decir a ser un proceso continuo y cada vez con mayor celeridad y siguiendo los avances sobre el tema.

### **3.1.3. Modalidad de trabajo**

#### **3.1.3.1. INDEC**

No existe al momento de la elaboración del presente documento, un estudio realizado desde el punto de vista de las industrias en el INDEC. Si existen Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires.

#### **3.1.3.2. IAPG**

No existe al momento de la elaboración del presente documento estudio o investigación respecto de los cambios en las modalidades de trabajo pre y post pandemia en la industria, aunque para los jóvenes profesionales identifican la modalidad de trabajo como una de los ejes claves de la transformación de la industria, además de la transición energética (Pretrotecna, 2022)

Tampoco existe por ende el conocimiento y evolución de algunos de los indicadores antes mencionados (productividad, performance, renuncias y satisfacción).

### **3.1.3.3. Informe UADE**

Durante la pandemia, apenas un tercio del total de trabajadores tuvo la posibilidad de trabajar en forma remota desde su hogar, con altos grados de satisfacción entre los trabajadores con la experiencia remota. CIS (2020)

### **3.1.3.4. Argentina y Latinoamérica**

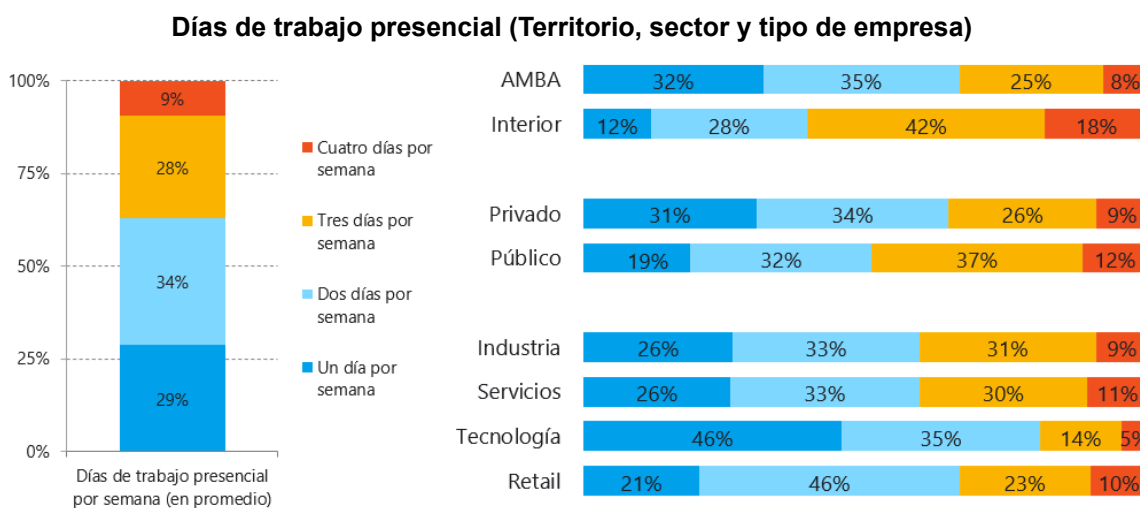
En el 2017 el 3% de las empresas privadas formales implementan la modalidad de teletrabajo, encontrando como ventajas el bienestar para el trabajador y el aumento de la productividad según la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) a empresas privadas formales en 12 aglomerados urbanos.

A continuación, presentamos algunas estadísticas importantes sobre el panorama actual del teletrabajo/trabajo remoto/trabajo híbrido en Argentina:

El 62% de los argentinos buscaría otro trabajo si la organización determina la vuelta al trabajo 100% presencial según el estudio llevado adelante por ADP Research “People at Work 2022: A Global Workforce View” en una encuesta a 32.924 trabajadores de 17 países entre los que se encontraba Argentina.

El 77% de los argentinos prefiere trabajar de manera híbrida según un estudio realizado por Microsoft junto con la Universidad de San Andrés. El 94% de las personas encuestadas priorizará aquellas organizaciones que les permitan trabajar de manera híbrida, en especial las personas de 18 a 34 años (94%) y quienes trabajan en el sector de tecnología (96%). Entre los rasgos más positivos que se

encuentran en esta modalidad, están una mayor productividad de los equipos (60%) y un aumento del bienestar y el equilibrio personal (81%). Entre los rasgos negativos se encuentra la pérdida de la comunicación informal (32%) y la pérdida de reconocimiento de los jefes (20%). En el interior del país y en el sector público hay mayor preponderancia de más días de trabajo presencial, mientras que en el sector de tecnología menos. Esto demuestra que la industria de la tecnología, por su aceleración digital y cultura organizacional, es pionera en este tipo de prácticas. Sin embargo, lo híbrido se está volviendo transversal a cualquier tipo de industria y sector (ver figura 10).



**Figura 10: Días de trabajo presencial por territorio, sector y tipo de empresa**  
**Fuente: Estudio realizado por Microsoft junto con la Universidad de San Andrés**

Según un informe realizado por la consultora Randstad como resultado del Workmonitor, surge que el 81% de los trabajadores argentinos considera de gran importancia contar con flexibilidad en términos de horario de trabajo y el 75% considera muy importante disponer de flexibilidad en términos del lugar desde donde trabaja, por la posibilidad de realizar home office o trabajo remoto. El informe que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores en 34 países, incluido Argentina, revela que el 43% de los trabajadores argentinos dispone de flexibilidad en términos de la ubicación desde dónde realizar su trabajo. En tanto, el 51% de los

encuestados indicó que su empleador le ofrece flexibilidad en términos de horario de trabajo.

El informe muestra que a pesar de las fluctuaciones de la economía, "los trabajadores aún se sienten empoderados para priorizar su bienestar y defender la flexibilidad ganada durante la crisis sanitaria".

Al consultar a los encuestados si aceptarían trabajar en una organización que no les brinde flexibilidad, el 44% de los argentinos indicó que no aceptaría un trabajo que no le brinde flexibilidad en cuanto al horario laboral y el 42% que no aceptaría un trabajo en una empresa que no le brinde flexibilidad en términos de ubicación, ya sea para trabajar desde su casa o de manera remota. Finalmente, el 35% de los consultados confirma haber renunciado a un trabajo por no brindarle suficiente flexibilidad. Este dato es considerablemente superior a la media mundial para los 34 países de la muestra del Workmonitor, que se situó en el 27%, 11 puntos porcentuales por debajo de la marca que registra Argentina.

Según un estudio realizado por WeWork y Michael Page a más de 8.000 personas en seis países de Latinoamérica incluyendo Argentina el 70% de personas encuestadas afirmó que están realizando sus trabajos diarios de manera híbrida. En Argentina, un 83% de los encuestados trabajan de manera híbrida, un 14% de forma remota y solamente un 4% continúa yendo a las oficinas todos los días presencialmente. Desde el punto de vista de las generaciones, los Baby Boomers (nacidos entre el 1946 – 1967), un 29% de ellos se encuentran trabajando de forma remota, 29% bajo un modelo híbrido. Entre ellos, el 75% refieren que hay un impacto positivo en su salud mental bajo este esquema, y un 50% manifiesta un cambio positivo en su creatividad. A su vez, el 75% afirma tener más tiempo de calidad con su familia y amigos, lo que les permite un mejor balance entre su vida personal y profesional. Por otro lado, los Gen X (nacidos entre el 1968 – 1980), de los cuales el 42% de los entrevistados trabajan en modalidad híbrida, mientras que 30% lo hace de forma remota; por lo

tanto, únicamente 28% trabaja en modalidad presencial. El 48% de los Millennials (nacidos entre el 1981 – 1995), trabaja de manera híbrida, el 28% se encuentra en un esquema remoto y el 24% trabaja de manera presencial y, entre los que llevan un modelo de trabajo híbrido, el 68% consideran que ha tenido un impacto positivo en su salud mental. Asimismo, el 56% considera que este modelo ha tenido un impacto positivo en sus procesos creativos y el 66% en su productividad. De la Gen Z (nacidos entre el 1996 – 2010): de los que trabajan en un modelo híbrido, el 57% refirió haber tenido un impacto positivo en su salud mental, el 43% tuvo un impacto positivo en sus procesos creativos; 64% considera que su productividad ha aumentado; 78% tiene mayor tiempo de calidad con su familia y amigos; 71% cuenta con un mejor balance entre su vida personal y profesional.”

Tal como se indica en LinkedIn en el artículo (Pulse, 2023), desde 2009 el trabajo remoto tuvo un crecimiento del 159%, según Global Workplace Analytics. Tendencia imparable que refleja un cambio significativo en la mentalidad laboral por los beneficios y el potencial del trabajo desde casa. El 99% de las personas preferiría trabajar de forma remota a lo largo de su vida, según Buffer. Según el artículo a futuro; el trabajo remoto se convertirá en la norma. Según Upwork, se estima que para 2028, el 73% de todos los departamentos contarán con empleados a domicilio o contratistas independientes; Un informe de investigación de KPMG señala que para 2025, con entre 13 y 27 millones de personas trabajando desde sus hogares, se espera una reducción de 70 a 140 mil millones de millas de viaje anuales, lo que implica un impacto positivo en el medio ambiente al disminuir las emisiones de carbono y un alivio de la congestión del tráfico y mejora la calidad de vida de las personas al reducir el tiempo de viaje.

### **3.1.3.5. En particular en la organización**

Previo a la pandemia y a destiempo en comparación con otras industrias, se iniciaron cambios en lo que respecta a la modalidad de trabajo en sus oficinas de CABA y su flexibilización. En un principio se habilitó la posibilidad de ingresar más tarde o más temprano de la

franja de horario estándar (09 a 18 hs), luego se avanzó hacia otro tipo de flexibilización permitiendo finalizar más temprano los viernes compensando durante la semana. Finalmente se avanzó hacia un día de home office. Lo antes indicado si bien estaba enfocado a toda la organización en sus oficinas administrativas, tuvo sus aristas según los responsables de los equipos.

Finalizada la pandemia y con gradualismo se avanzó hasta el esquema actual de 2 días de trabajo remoto y 3 días en la oficina en general; pero con diferencias en las distintas direcciones y con mayor o menor flexibilidad en los días de semana a utilizar para el caso del trabajo remoto.

Recientemente durante el mes de Octubre del 2023, se dio una comunicación formal para dar claridad sobre la modalidad de trabajo de la organización. Aunque ya han pasado más de 12 meses desde la salida de las restricciones y/o recomendaciones sanitarias, en la misma se hace referencia formal a la nueva modalidad de trabajo de la organización (Modalidad Híbrida), se aclara que parte de la población se encuentra alcanzada, se hace referencia a la importancia de la confianza y la frecuencia máxima establecida.

### **3.1.4. Gestión de los talentos**

#### **3.1.4.1. A nivel mundial**

Las organizaciones deben tener en consideración las tendencias en talentos tuvieron un impacto durante y post-pandemia.

Según Mercer. 2023 Executive Outlook study, “En la actualidad la gran preocupación de las organizaciones a nivel mundial es la seguridad, en un sentido más amplio, de sus empleados y una alerta por el abandono silencioso de sus empleados.

El Top 5 de las prioridades de HR están en

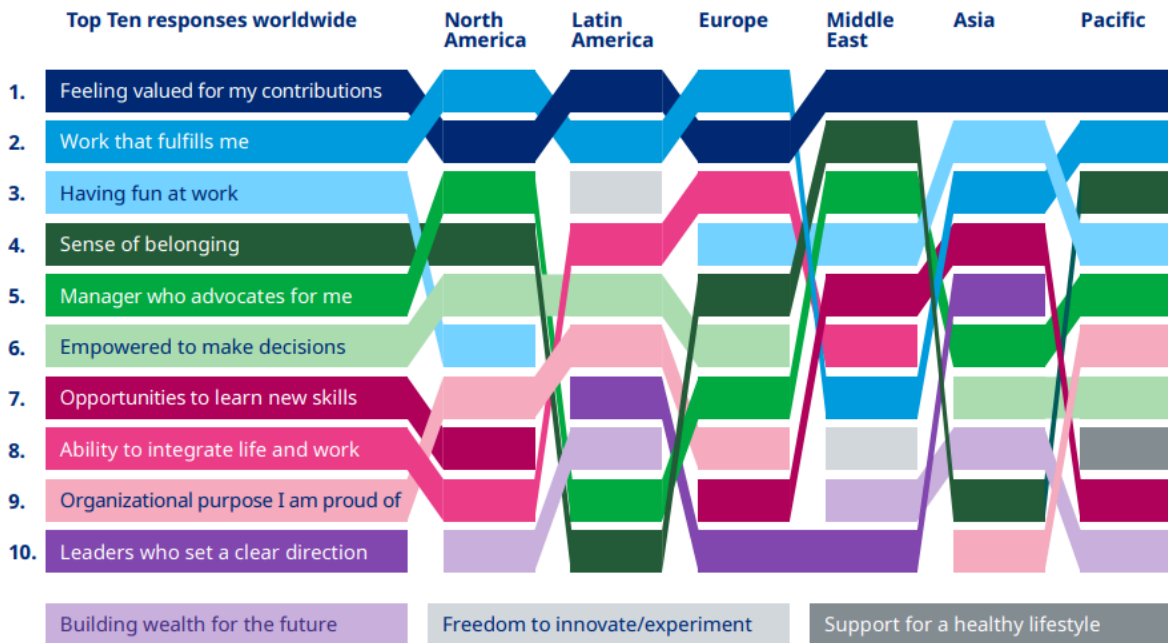
- Mejorar la experiencia de los empleados que forman parte de la población que se desea retener



- Mejorar la planificación de la fuerza laboral para informar mejor las estrategias de compra/construcción/préstamo
- Diseñar procesos de talento en torno a las habilidades
- Repensar la filosofía de compensación

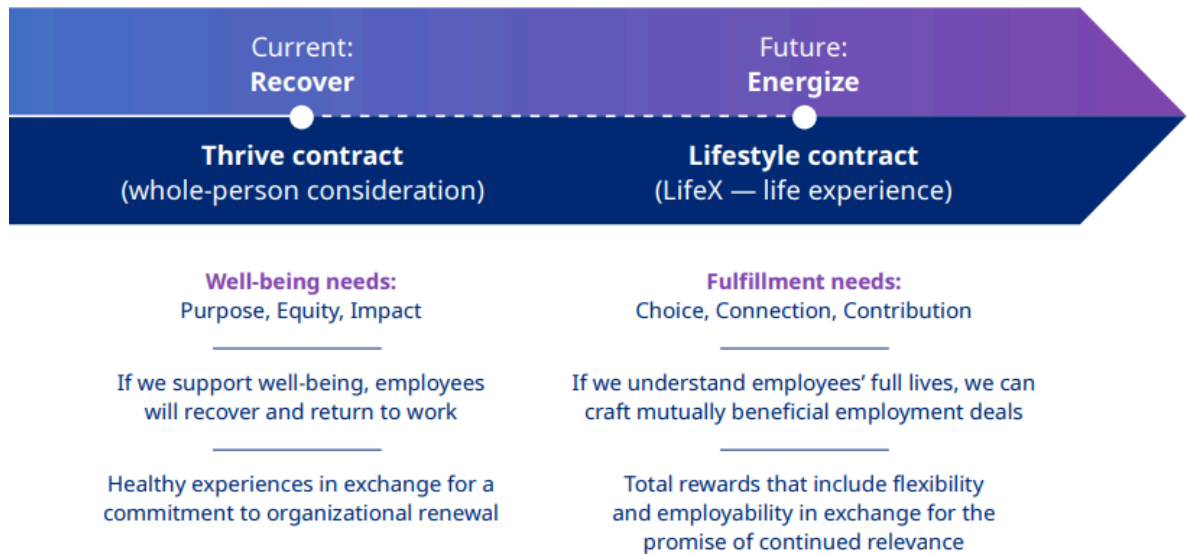
Si bien dependiendo la parte del globo (ver figura 11) los factores que impulsan a los empleados a mejorar en las organizaciones son distintos, el cambio de paradigma comenzar a elegir donde desean trabajar se acentuó y alertó a empresas (A pesar de que el 88% de los empleados se sienten satisfechos con su puesto actual, 2 de cada 5 todavía planean irse. Siendo la Generación Z la más satisfecha (92%) y la que tiene más probabilidades de irse (55%)).

**Figura 11: ¿Qué ayuda a los empleados a prosperar en el mundo?**



**Fuente: Mercer. 2023 Executive Outlook study**

Los empleados ya no quieren trabajar para una compañía, sino que quieren hacerlo con la compañía (ver figura 12).



**Figura 12: Relación entre la organización y los colaboradores**  
**Fuente: Mercer. 2023 Executive Outlook study**

Los C-Level deben escuchar a sus colaboradores en lo que respecta al trabajo remoto y HR debe ser un mediador en dicho sentido (ver figura 13).

**Dos realidades**



**Figura 13: Dos realidades - Visión de Ejecutivos vs Empleados**  
**Fuente: Mercer. 2023 Executive Outlook study**

La personalización se vuelve un factor (ver figura 14) importante

- Se deben redefinir los contratos y sus expectativas
- Segmentar el EVP de la organización (El 85% de los líderes de RR.HH. reconocen la necesidad de hiperpersonalización para garantizar que los beneficios atraigan y retener el talento)
- Utilizar la gestión inteligente de los colaboradores mediante la tecnología
- La organización debe asegurarse de que sus colaboradores estén emocional, física, social y financieramente saludables, ofreciendo un apoyo personalizado en los momentos que importan.
- La organización debe atender las necesidades integrales de las personas para impulsar los resultados de salud en las diversas poblaciones que forman la fuerza laboral, demostrando que la empresa realmente se preocupa.

### Comprometido en todos los factores

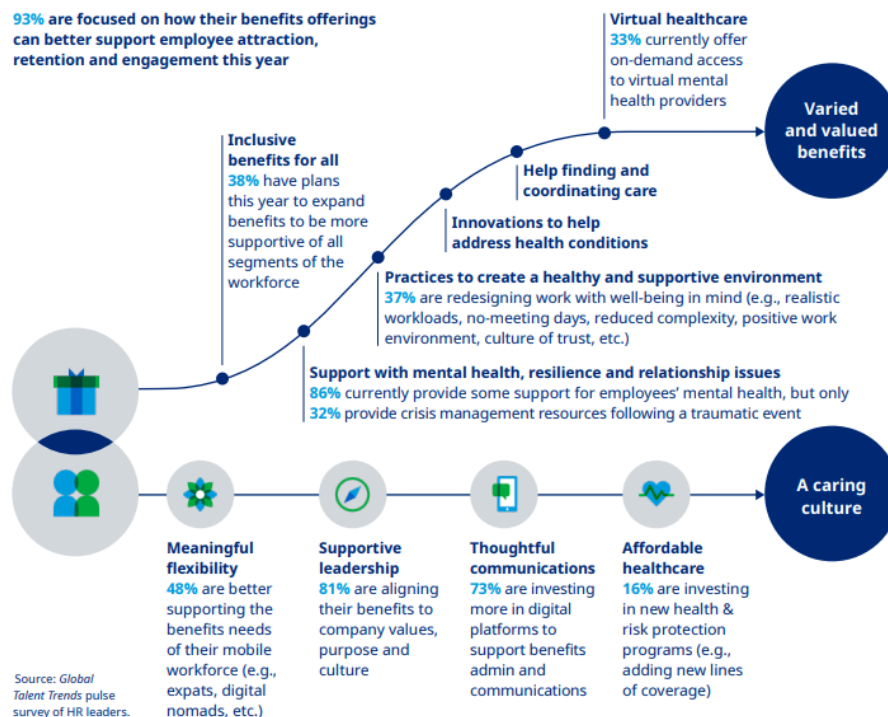


Figura 14: Compromiso con los factores (Cultural+Beneficios)

Fuente: Mercer. 2023 Executive Outlook study - Global Talent Trends Pulse Survey

Eso no quita que tanto los empleadores como los empleados están aprovechando el año 2023 como una oportunidad para expresar su opinión sobre lo que quieren del trabajo, el trabajo y el lugar de trabajo”

#### **3.1.4.2. En particular en la organización**

Como toda organización no es posible aislarse de contexto y ello aplica también en lo que respecta a la gestión de talentos.

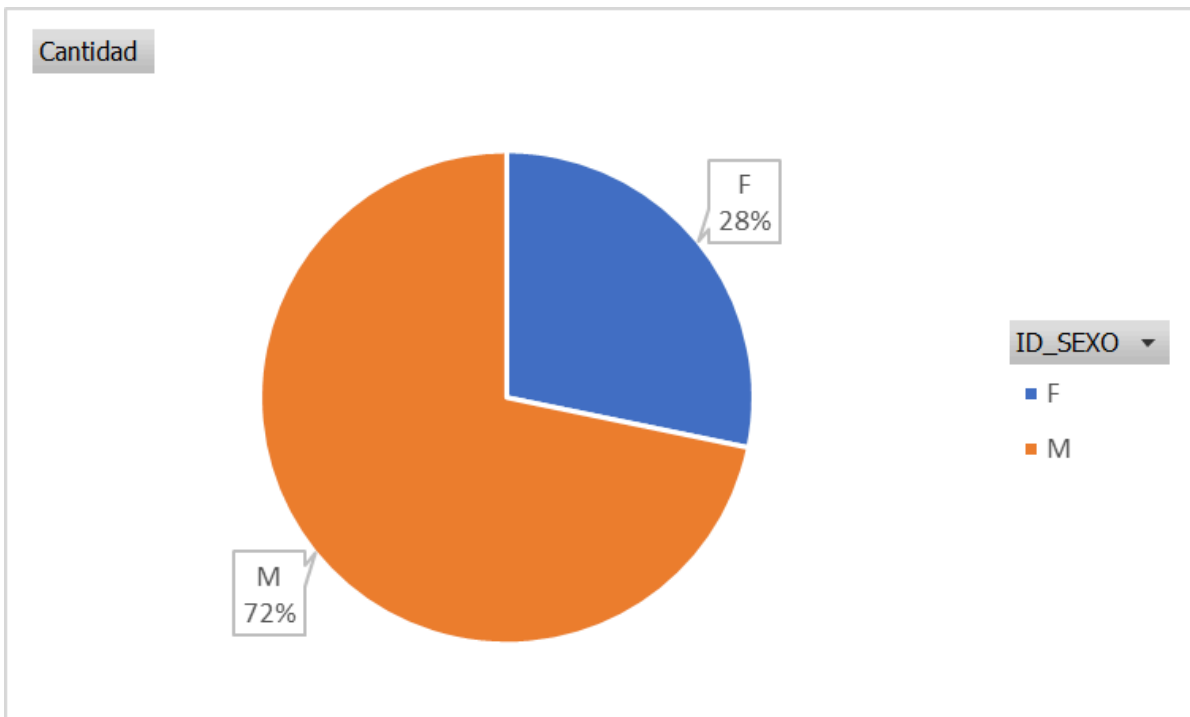
Previo a la pandemia, como se indicó con anterioridad se iniciaron cambios y junto a ello también en lo que respecta a la gestión de talentos.

Sumándose a la evaluación de talentos anual, se habilitó el jobposting para dar mayor transparencia, se creó el rol del Talent Developer, manager coach; se incorporó la evaluación del manager, reformulación de las capacitaciones hacia un plan de capacitación anual con una visión más integral al tener en cuenta los puntos de vista del colaborador, de su manager y de RRHH.

Además de lo antes indicado se pasó de una encuesta de percepción de la compañía de parte de sus empleados bianual a anual para escuchar con mayor frecuencia los puntos positivos y en especial aquellos sobre los que la organización debe trabajar.

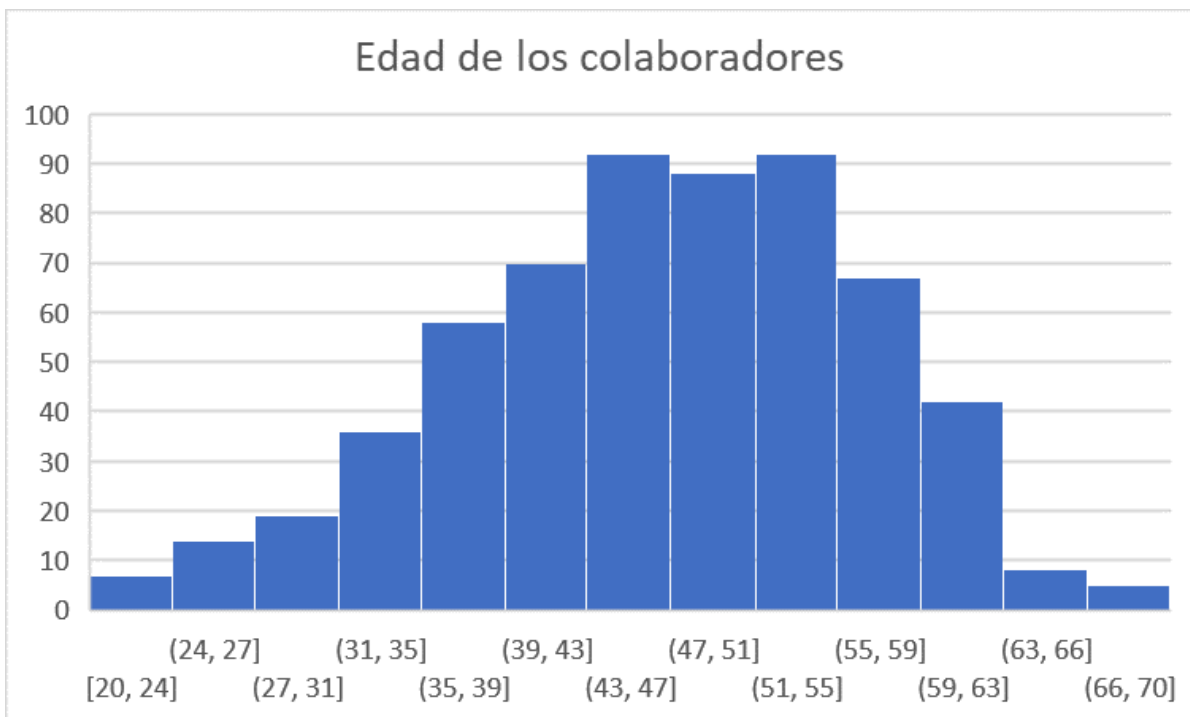
En lo que respecta a la organización a continuación algunos puntos a tener en cuenta:

- Distribución por Sexo (ver figura 15)



**Figura 15: Distribución por sexo en organización X**  
Fuente: elaboración propia

- Edad de la organización (ver figura 16) respecto de sus colaboradores (Siendo el promedio 47 años)



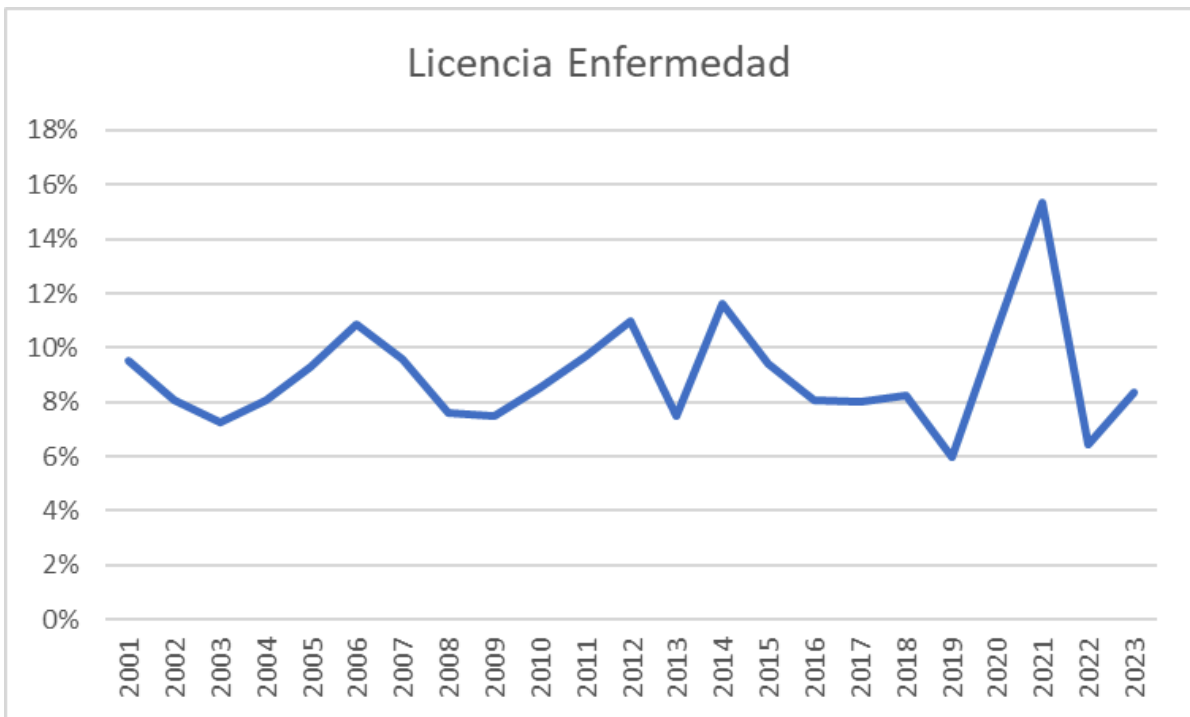
**Figura 16: Edad organizacional según colaboradores**

Fuente: elaboración propia

Analizando el cuadro antes presentado podemos ver más en detalle la diversidad generacional que se da en la organización en particular.

En lo que respecta al estado emocional, física, social y financieramente saludables de los colaboradores es importante remarcar la situación respecto:

- Días que los colaboradores requieren de licencia (ver figura 17) pre-pandemia y post-pandemia (Se volvió a la oficina principios 2022)



**Figura 17: Licencia por enfermedad en organización X**  
**Fuente: elaboración propia**

Respecto del tema y la tendencia a la baja que debería presentarse, aún no se puede apreciar la misma en la organización.

- Rotación de colaboradores (ver figura 18) pre-pandemia y post-pandemia (Se volvió a la oficina principios 2022)



**Figura 18: Rotación en la organización X**  
Fuente: elaboración propia

Podemos apreciar en el gráfico que durante la pandemia bajó el número de personas que dejaban la organización con una tendencia a la baja que se vió revertido con el retorno a la oficina. Se debe considerar como motivos del cambio de tendencia la comunicación no clara respecto de la modalidad de trabajo, diferencias en su implementación dependiendo del sector de la organización, los tipos de liderazgo post-pandemia y el nuevo paradigma.

### 3.1.5. Gestión de equipos en la organización

Respecto del punto y considerando las metodologías desarrolladas en el marco teórico, no existe en la organización por el momento la utilización de las mismas, estándares a utilizar, ni cambios respecto a cómo se desarrollaba la gestión pre-pandemia.

Cada líder de equipo continúa utilizando la misma forma de coordinación sus equipos, como lo llevaba previo a la pandemia. No se utilizan herramientas digitales. Solo en el sector de IT se hace uso de



las herramientas para la gestión de problemas, incidentes y requerimientos y lo correspondiente para el seguimiento de los proyectos. Esto no quiere decir que se utilice las buenas prácticas de la metodología Agile o OKR o Lean Management.

Respecto al seguimiento de los objetivos y su seguimiento durante el año varía mucho según el tipo de liderazgo y gestión que desea realizar quien lidera equipos. En algunos casos se realizan reuniones semanales de equipos, reuniones quincenales 1 o 1 (colaborador, responsable). No se realizan evaluaciones intermedias de los objetivos establecidos para la revisión anual de performance.

### 3.1.6. FODA de la temática la organización

Considerando la temática del trabajo remoto, home office, presencial o híbrido, a continuación, en la tabla 3, el FODA.

1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)
2. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>TD en curso<br/>Transformación en varios ejes en curso<br/>Conversión de la industria<br/>Estabilidad laboral</p>   | <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>CAPEX para impulsar cambios<br/>Colaboradores con deseo de cambiar la organización</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Lentitud ante los cambios<br/>Resistencia al cambio<br/>Edad promedio alta<br/>Falta de impulso de los C-Levels para acompañar la gestión del cambio</p> | <p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Mercado local abierto al mundo<br/>Colaboradores que valoran el balance trabajo/vida personal<br/>Mayor tensión entre colaborar y la organización respecto de quien elige a quien</p> |

**Tabla 3: FODA de la organización**

Fuente: elaboración propia

### 3.1.7. PESTEL de la temática en la organización

Considerando la temática del trabajo remoto, home office, presencial o híbrido, a continuación en la tabla 4, el PESTEL (Político, Económicos, social, tecnológico, Ecológicos y Legal).

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Factores Políticos</b>       | Legislaciones atrás del cambio de la modalidad de trabajo<br>Injerencia en la relación empleado/empleador  |
| <b>Factores Económicos</b>      | Regulación del teletrabajo (Costos a ser asumidos por el empleador)  |
| <b>Factores Socioculturales</b> | Balance personal laboral de los colaboradores<br>Fuga de talentos  |
| <b>Factores Tecnológicos</b>    | Uso de herramientas colaborativas<br>Acceso a internet / 5G  |
| <b>Factores Ecológicos</b>      | Reducción de emisiones   |
| <b>Factores Legales</b>         | Ley Nacional de Teletrabajo (N° 27.555)<br>Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744<br>Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326<br>Ley de Propiedad Intelectual N° 11.723 |

Tabla 4: PESTEL de la organización  
Fuente: elaboración propia

### 3.1.8. PORTER de la temática en la organización

Considerando la temática del trabajo remoto, home office, presencial o híbrido, a continuación el análisis de las 5 fuerzas de PORTER (ver tabla 5) de la industria.

|  |   |
|--|---|
| <b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>   | Comunicar la transformación en las organización considerando las energías renovables<br>benchmarking en la industria y fuera de la misma para evitar la fuga de talentos, no solo de los colaboradores del metier sino también de las áreas de soporte que se pueden ir ante mejores condiciones de balance vida personal/laboral |
| <b>Rivalidad entre competidores existentes</b>     | Benchmarking de beneficios en pos de lograr un mayor bienestar del colaborador y mejores condiciones en lo que respecta a la flexibilidad en la modalidad de trabajo  |
| <b>Amenaza de productos y servicios sustitutos</b> | Teniendo en cuenta que las Organizaciones internacionales están en constante búsqueda de talento argentino, considerar paquete de beneficios personalizados teniendo en cuenta por ejemplo: Salario en USD.   |
| <b>Poder de negociación del proveedor</b>          | Establecer acuerdo entre las partes par evitar la caza de talentos<br>Benchmarking de beneficios y modalidad de trabajo   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Poder de negociación de los clientes</b> | Establecer acuerdo entre las partes par evitar la caza de talentos<br>Benchmarking de beneficios y modalidad de trabajo |
|---|---|

**Tabla 5: PORTER de la organización**  
Fuente: elaboración propia

### **3.2. Diagnóstico**

Como se detalla en el punto anterior la organización se encuentra en constante evolución en varios aspectos no menores (reconversión de la industria, cambios tecnológicos, algunas aristas en lo que respecta a la gestión de talentos y la modalidad de trabajo).

La constante aunque se trate de una organización tradicional día a día tiende a ser el cambio, pero a pesar de ello resta que la evolución llegue a otros aspectos de la misma.

Como se puede apreciar en el resumen de las encuestas realizadas (ver tabla 6) en la organización anteriormente cada dos años y desde el año pasado una vez por año los valores aunque en la misma se ven solo en el sector de IT son el reflejo del estado de cada punto a nivel de toda la organización.



| Criterio  | Perímetro | 2019 | 2022 | 2023 |
|---|-----------|------|------|------|
| <b>Engagement</b>                                     | IT        | 96   | 91   | 81   |
| Work beyond requirement                               | IT        | 100  | 94   | 89   |
| Endorse goals and objectives                          | IT        | 94   | 100  | 95   |
| Proud to Work for                                     | IT        | 100  | 100  | 100  |
| <b>Would recommend the organization as employer</b>   | IT        | 100  | 88   | 74   |
| Work gives sense of personal achievement              | IT        | 94   | 88   | 95   |
| <b>Confidence in Organization's senior management</b> | IT        | 94   | 100  | 68   |
| <b>NOT considering leaving the Organization</b>       | IT        | 89   | 69   | 47   |
| <b>Well Being at work (/10)</b>                       | IT        |      |      | 7.6  |
| Work in safe conditions                               | IT        | 100  | 100  | 100  |
| <b>Sufficient freedom and autonomy</b>                | IT        | 89   | 100  | 84   |
| Do not feel excessive pressure                        | IT        | 67   | 56   | 63   |
| <b>Balance work - personal life</b>                   | IT        | 67   | 62   | 58   |
| Manager listens to the team                           | IT        | 78   | 94   | 95   |
| My colleagues are supportive                          | IT        |      |      | 89   |
| We share moments of conviviality                      | IT        | 78   | 50   | 58   |
| We pay attention to everyone's health                 | IT        |      |      | 58   |
| <b>Benefits as good as elsewhere</b>                  | IT        | 50   | 12   | 26   |
| I feel respected in my work                           | IT        | 89   | 100  | 100  |
| I feel at ease among my colleagues                    | IT        |      |      | 95   |
| Harrasment and discrimination are taken seriously     | IT        |      |      | 74   |
| <b>Global index (2019 existing elements)</b>          | ITS       | 87   | 82   | 77   |

**Tabla 6: Survey en organización X**  
Fuente: elaboración de tercero

Si consideramos algunos de los puntos antes indicados resultan alarmantes en en caso de prestarles atención y aún más de no comenzar a accionar sobre los mismos para revertirlos aquellos que tienen un impacto en la situación actual y en la futura de no cambiar la tendencia. (indicadores a remarcar por su fuerte tendencia a la baja: recomendación a otra de trabajar en la organización, confianza en los superiores, poca autonomía para trabajar, mal balance entre la vida personal y laboral, beneficios de la organización en comparación con otras)

Como se intenta abordar en el presente documento existe un conflicto entre el liderazgo tradicional y los nuevos. No existe una

metodología de gestión de los equipos y de seguimiento. Si bien se han implementado cambios en lo que a la gestión de talentos se refiere se requiere una visión integral de los talentos y una organización centrada en los mismos.

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Contexto de las organizaciones tradicionales pre y post-pandemia

El contexto de las organizaciones tradicionales tuvo cambios profundos si comparamos los mismos antes y después de la pandemia. Previamente las organizaciones se caracterizaban por sus estructuras rígidas, procesos estandarizados, un enfoque hacía la organización y con la presencialidad como lo habitual. Si bien en algunas organizaciones más que otras, en general la transformación digital avanzaba de manera moderada. Aunque de a poco el trabajo remoto y la digitalización comenzaban a dar sus primeros pasos, no eran la norma. Con el objetivo de poder comparar los contextos a continuación detallamos algunos puntos.

Pre-Pandemia:

- Estructuras Jerárquicas: Cadena de mano claras y estructuras bien definidas.
- Trabajo Presencial: Con menor o mayor flexibilidad según la organización
- Procesos Estándar: fuerte dependencia de los procesos estándar y la resistencia al cambio, con una adopción gradual de tecnologías digitales.

- Interacción Personal: La comunicación y la colaboración con foco en la presencialidad

#### Post-Pandemia:

- Adopción de Tecnología: Se acentuó y se volvió una necesidad mandatoria para las organizaciones
- Flexibilidad y Trabajo Remoto: Se convirtió en un factor clave en la tensión entre los colaboradores y la organización
- Cambio en la Estructura Organizativa: Se observa un movimiento hacia estructuras más planas y ágiles.
- Cultura y Bienestar: Cambió la centralidad hacia los empleados/las personas con foco en la importancia del bienestar de los empleados, impulsando a las organizaciones a poner mayor énfasis en la salud mental y el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Innovación y Agilidad: Se volvieron necesarios para poder adaptarse rápidamente a cambios drásticos en el mercado y los entornos operativos

Como resultado de una encuesta (ver anexo 3) realizada a empleados de distintas organizaciones e industrias, podemos ver por un lado la importancia de la utilización de metodologías que sustentan y fortalecen la posibilidad del trabajo híbrido, en general las organizaciones pre-pandemia utilizaban una modalidad presencial y post-pandemia pasaron a un modelo híbrido. Destacan entre los tipos de liderazgo el participativo, el estratégico y el orientado a las tareas, con organizaciones con un nivel de madurez competente (57%) y avanzado (28%). Por otro lado podemos ver en algunos casos donde la tensión entre los colaboradores y la organización permiten llegar a nuevos acuerdos sin imposiciones, y la importancia de la realización de una evaluación de desempeño anual (con control semestral) y un seguimiento más cercano de los objetivos mediante reuniones de equipo y 1 a 1.

#### **4.2. Cambios en organizaciones entre los años 2019-2022 y 2023 a partir de la pandemia de COVID-19 o en contextos de post-pandemia**

Durante los años 2019 y 2022 las organizaciones pusieron el foco en avanzar con las adaptaciones que la pandemia del COVID-19 les requirió, como por ejemplo la adopción rápida del trabajo remoto, la digitalización forzada, mayor políticas de seguridad para brindar la seguridad a la organización fuera de sus oficinas, búsquedas de nuevas cadenas de suministro en proveedores locales o externos ante las interrupciones y un cambio del comportamiento del consumidor del comercio normal hasta el momento hacía el comercio electrónico y los servicios digitales.

A partir de 2023, ya en un contexto post pandemia los cambios pasaron a ser estratégicos teniendo en cuenta las lecciones aprendidas. Siendo algunos de ellos, la consolidación del trabajo híbrido, la transformación digital estratégica, un salto del enfoque reactivo a proactivo en ciberseguridad, con un fuerte foco en las organizaciones en lo que respecta a la sostenibilidad y responsabilidad social y el nuevo enfoque de las mismas centradas en las personas y la reflexión sobre las políticas necesarias de RH para la retención de los talentos.

#### **4.3. Identificar las generaciones (en el marco teórico) y tipo de liderazgo de las organizaciones**

Si bien en el marco teórico podemos encontrar información sobre las generaciones en las organización y el liderazgo, la pandemia ha generado un gap entre el tipo de liderazgo en las organizaciones antes y después de la misma. Aunque en la actualidad persiste en algunos casos la necesidad del liderazgo presencial y tradicional, la propia organización con una entidad está impulsando cambios para poder estar acorde a lo que la misma requiere para poder subsistir. Vemos cada vez más la necesidad de encontrarnos con líderes que puedan desempeñar su rol en entornos híbridos (presencialmente y a la vez en la virtualidad), adaptándose y acompañando en lo que sus equipos



requieren, reconociendo que la salud mental y física es fundamental para el rendimiento de los mismos.

Lo antes mencionado se suma a la complejidad que ya tienen las organizaciones por la interrelación de 5 generaciones en la misma. Como podremos ver en el siguiente punto, no alcanzará con la implementación de buenas prácticas aisladas si no se piensa en una solución estratégica e integral con el acompañamiento y del departamento de RH adaptado a lo que el contexto actual requiere.

## **5. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE SOLUCIÓN AL DIAGNÓSTICO**

Al momento de la preparación del presente documento por lo reciente de la problemática respecto de la gestión de equipos híbridos en análisis no existen alternativas que puedan tomarse como excluyentes una de otra.

Existen sí, sugerencias o consejos como buenas prácticas en el corto plazo que pasó post-pandemia y en el constante aprendizaje diario de esta nueva modalidad del trabajo.

### **5.1. Buenas prácticas según SAP Concur**

Como se indica en **(SAP Concur Team, 2023)** sugerencias/consejos de distinta índole para sacarle el máximo provecho al home office/trabajo remoto en la organización.

- Establecer políticas claras, lo que incluye definir los horarios de trabajo, los requisitos de comunicación y colaboración, los requisitos de equipo y tecnología, y las políticas de seguridad de la información.
- Brindar herramientas y recursos: Proporcionar a los empleados las herramientas y recursos necesarios para trabajar desde casa (Laptops, auriculares, cámaras web,

software de colaboración y acceso a herramientas de gestión de proyectos, entre otros)

- Fomentar la comunicación abierta: Programar reuniones virtuales regulares, fomentar el uso de herramientas de colaboración en línea y establecer canales de comunicación claros para el equipo.
- Establecer objetivos claros: Establecer objetivos diarios, semanales y mensuales, definir indicadores clave de rendimiento y brindar retroalimentación regular sobre el desempeño.
- Mantener la motivación: Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo, reconocer y recompensar el buen desempeño, y mantener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, fomentar el uso de días de descanso y vacaciones, y proporcionar recursos para ayudar a los empleados a manejar el estrés y mantener un estilo de vida saludable.
- Evaluar y ajustar las políticas según sea necesario: Recopilar y analizar datos sobre el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

## 5.2. Buenas prácticas según Thinker-Fest 2023

En la conferencia **Thinker-Fest 2023**, patrocinada por la Iniciativa del MIT sobre Economía Digital, un panel de expertos profundizó en las implicaciones y oportunidades para el futuro del trabajo híbrido. Algunos de los consejos para liderar equipos que están parcial o totalmente remotos son:

- Mirar los resultados, no la producción. Cuando llegó la COVID-19, los equipos tuvieron que trabajar de forma ágil y asincrónica, centrándose menos en el proceso y más en el panorama general.

- Ser estratégico en el trabajo en equipo. No todos los temas requieren pensamiento de grupo.
- Utilizar herramientas virtuales para resaltar la humanidad, no para crear fatiga.
- Experimentar con formas creativas de compartir información para resaltar la personalidad de su equipo, como videos cortos, podcasts o actualizaciones de YouTube de 15 minutos
- Priorizar la autonomía, la alineación y la diversidad. En un mundo híbrido, los jefes deberían ser más multifuncionales y esforzarse por ser en parte psicólogos organizacionales y en parte ingenieros. Permitir la autonomía, el alineamiento a pesar de la dispersión y la diversidad de pensamiento.
- Estar disponibles para conversaciones directas y en tiempo real tanto como sea posible y fomentar esa cultura entre sus empleados.

### 5.3. Buenas prácticas según Deloitte

Un **informe de Deloitte** plantea 10 puntos claves

- Utilizar la tecnología para la comunicación, gestión de tareas/proyectos, información, compartir, planificar.
- Planificar los días de oficina, estableciendo horas principales, mostrando disponibilidad y horas de silencio, organizando mañanas cortas reuniones de estado durante días remotos.
- Centrar la gestión basada en resultados y la gestión transparente de tareas a corto plazo
- Implementar las mejores prácticas para reuniones remotas, gestionar la sobrecarga de reuniones remotas, utilizar la oficina para el trabajo interpersonal clave
- Utilizar reuniones cara a cara en momentos clave para construir relaciones con clientes internos o externos
- Compartir y gestionar información de forma proactiva, utilizando el software adecuado para archivar

- Utilizar el tiempo cara a cara juntos para construir relaciones y conexiones.
- Empoderar para participar en decisiones y planificación a largo plazo.
- Crear rituales para compartir comentarios y aprendizaje, utilizando herramientas de aprendizaje remoto para un desarrollo individual continuo
- Integrar con otros equipos en toda la organización

#### 5.4. Buenas prácticas según Workspace from Meta

Según **Workspace from meta**, “existen distintos modelos de trabajo híbrido, y las organizaciones y sus líderes deben asegurarse de elegir el más adecuado para el éxito del equipo y la empresa. El **modelo híbrido centrado en la oficina** presupone que el personal trabaja principalmente in situ, pero con uno o dos días por semana de trabajo remoto o desde casa. Según este modelo, la organización está al mando de la agenda. En el otro extremo, el trabajo híbrido completamente flexible delega la decisión en el personal y permite que cada persona elija periódicamente cuántos días quiere trabajar de forma remota. Este es el **modelo más centrado en el empleado**. Tiene sus riesgos (falta de equidad, entornos diversos, falta de confianza, desigualdad en el desarrollo profesional, límites de horarios personal/laboral, sobrecarga digital), por lo que los líderes de las empresas deben tomar ciertos recaudos en caso de adoptarlo.

Para obtener buenos resultados con el trabajo híbrido se recomienda:

- Analizar las tareas y crear flujos de trabajo: El primer paso para implementar con éxito una política de trabajo remoto consiste en analizar las tareas una por una. Planificando qué trabajo debe ser sincrónico (es decir, las tareas se llevan a cabo en simultáneo entre varias personas) y qué

debe ser asincrónico (es decir, las tareas se encargan a miembros específicos del personal para que las realicen en el momento que prefieran y, posiblemente, por su cuenta).

- Hay tareas, como la investigación, la escritura y la planificación compleja, que suele ser mejor realizar en silencio, con mayor concentración y sin distracciones
  - Las tareas coordinadas, que requieren dirección, asesoramiento, evaluación y gestión de proyectos, pueden ser más eficaces si el personal trabaja en equipo al menos parte del tiempo
  - El trabajo sincrónico es imprescindible cuando las tareas se relacionan con la innovación (como en el intercambio de ideas, el pensamiento creativo y los proyectos que involucran a varios departamentos) y en las iniciativas sociales, como las de formación de equipos, y los resultados suelen ser mejores cuando las personas se reúnen físicamente.
- Determinar de dónde proviene tu energía productiva: La productividad requiere energía. Para que las organizaciones alcancen el éxito con el trabajo híbrido, sus líderes deben plantearse cómo se genera esa energía en su empresa y determinar si cada miembro del equipo desarrolla y produce trabajo por su parte o si la energía exige colaboración y cooperación como combustible. Se debe observar de qué formas puede generarse la energía productiva más provechosa para la empresa y para sus integrantes.

- Reinventar el espacio de oficina: Tener una proporción significativa de personal remoto al menos parte del tiempo es más que una oportunidad de reducir el espacio de oficina y los costos. El paso a un modelo híbrido permite, además, reinventar y rediseñar el espacio a fin de hacerlo no solo más pequeño, sino también más adecuado para las personas que trabajan allí. Generar más espacio para reuniones, trabajo compartido y socialización es el mejor uso que puedes darles a esas áreas comunes.
- Habilitar a que todos participen: Los equipos híbridos más exitosos aplican la combinación de trabajo remoto y en la oficina a la totalidad de sus miembros, lo que incluye a superiores y líderes. Esto brinda la posibilidad a los directivos de dar el ejemplo con las prácticas recomendadas para el trabajo híbrido. También les permite tener experiencia de primera mano de las ventajas y los desafíos de trabajar tanto en la oficina como de forma remota, y mostrar cómo establecer y mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- Interactuar de cerca con quienes recién llegan: Los primeros días y semanas en un nuevo empleo son cruciales, por lo que es crítico ayudar al personal incorporado recientemente a familiarizarse con el modo en que se realiza el trabajo híbrido en tu organización. Asignarle a cada persona que se integra al equipo alguien que le enseñe cómo funciona el sistema y animarla a interactuar desde el comienzo con los equipos remotos y presenciales por medio del chat y de actividades sociales

online. Quienes recién se incorporan pueden aprender sus tareas más rápido si pasan más días en la oficina, entre colegas con más experiencia, antes de hacer una transición a una mayor proporción de trabajo remoto.

- Invertir tiempo y dinero: Asentar nuevas maneras de trabajar lleva tiempo, además de aptitudes nuevas. A fin de avanzar, es importante equipar al personal capacitando, mostrando nuevas maneras de hacer las cosas e invirtiendo en la tecnología adecuada. Invertir tiempo y dinero también ayudará a que todo el equipo se sienta apoyado, valorado y conectado con una cultura empresarial positiva.
- Compartir las conversaciones importantes: El personal remoto puede sentirse alejado de lo que pasa en la oficina, por lo que las conversaciones y decisiones más importantes deben incluir a todo el equipo, y no solo a quienes están físicamente presentes.

Las aptitudes para lograr un entorno de trabajo híbrido ya sea a nivel de la dirección y de los equipos son las siguientes:

- Administrar las relaciones y gestionar conflictos que pueden surgir como resultado de malentendidos o situaciones que se pueden vivir como injustas.
- Responder a cuestiones delicadas mediante habilidades de comunicación sólidas y el desarrollo de la empatía en los líderes y su equilibrio entre comprensión y firmeza.
- Reforzar la confianza mediante el contacto frecuente sin caer en la tentación de gestionar hasta el más mínimo detalle.
- Acompañar la adaptabilidad dado que líderes y gerentes deben ayudar a sus equipos a adaptarse al nuevo entorno

laboral y, al mismo tiempo, adecuar su estilo de gestión para aprovechar ese entorno al máximo.

#### Ocho prácticas recomendadas para el trabajo híbrido

- Comunicar: La comunicación es el ingrediente principal para que el trabajo híbrido sea un éxito. Usar herramientas de comunicación de manera que, día a día, todo el mundo sepa dónde está cada quien y en qué proyectos trabaja. También es importante mantener los canales de chat abiertos para que las personas puedan intercambiar ideas tal como lo harían si estuvieran en el mismo lugar.
- Instaurar una política formal: Definir todo claramente ayudará a evitar acusaciones de parcialidad y hacer que el personal se sienta más seguro. Todos deben saber quién puede trabajar de forma remota, cuándo y en qué tareas. Las políticas deben indicar también las necesidades de la empresa en cuanto a la creación de informes, el contacto digital y en persona, la jornada laboral, y la participación en eventos y actividades sociales presenciales.
- Optimizar la organización del entorno laboral híbrido: Reinventar y rediseñar las tareas a fin de adecuarlas a las nuevas opciones de trabajo remoto. Modificar el diseño de la oficina para habilitar la colaboración de distintos grupos y equipos. Invertir en una conexión fluida entre RR. HH. y TI para ayudar a las personas dondequiera que trabajen.
- Escuchar al personal: Crear un entorno donde se anime a la gente a hacerse oír y a participar en actividades laborales y de consolidación del equipo. Obtener comentarios por medio de encuestas breves y anuales, y comunicar las respuestas. Alentar la cooperación y la colaboración.
- No pretender que el personal esté disponible a toda hora: Enviar mensajes solo cuando lo necesites y procurar que tus comunicaciones respeten el horario laboral del personal. Respetar el derecho de las personas a desconectarse al final del día.
- Pensar en la cultura: No dejar de reforzar y mantener una cultura positiva, abierta, inclusiva y solidaria entre el personal presencial y el remoto.
- Alimentar la confianza: Expresar las expectativas y responsabilidades con claridad. Escuchar los comentarios, asignar responsabilidades por tareas o metas específicas, y



crear un entorno donde las personas puedan expresar ideas, manifestar opiniones o hacer preguntas sin temor a respuestas negativas. Evitar la práctica de gestionar todos los detalles y la pérdida de tiempo que conlleva.

- No olvidar a quienes no pueden trabajar de forma remota: Reformular las políticas de RR. HH. para no pasar a nadie por alto. Revisar la formación informal y buscar estrategias eficaces de contratación, incorporación y capacitación en varias ubicaciones remotas.
- Repasar y reconsiderar: Probar las iniciativas de trabajo híbrido, evaluar los resultados y hacer ajustes con rapidez, sobre todo cuando estos son necesarios para que el personal sea más diverso e inclusivo.

## 5.5. Buenas prácticas según UNTEC

La Fundación para la Transferencia Tecnológica (UNTEC) en colaboración con OTIC SOFOFA, el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile Antecedentes del estudio 6 y Abra Laboratorio de Aprendizaje, con el apoyo de SENCE a través del financiamiento del Fondo 5% de la Franquicia Tributaria, elaboró un **manual de “Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido”** identificando las mismas en organizaciones nacionales e internacionales.

Como resultado del estudio resulta que, la persona ha tomado la centralidad en la organización como consecuencia de la instalación del trabajo híbrido. El modelo de trabajo híbrido empuja a diseñar e implementar procesos que ponen al individuo en el centro de la organización. Este concepto es fundamental. Las empresas deben tomar en consideración cada particularidad, recogiendo opiniones y expectativas, para diseñar beneficios acordes a cada persona.

Los resultados de la encuesta del estudio demostraron que muchas organizaciones no han tenido un desarrollo orgánico del trabajo híbrido, lo que refuerza la utilidad de una hoja de ruta para guiar

el proceso y avanzar hacia una mayor madurez. El modelo de desarrollo y madurez híbrida cuenta con tres niveles. **El nivel 1 “Establecer”** fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normativas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido. **El nivel 2 “Consolidar”** incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido. **El nivel 3 “Re Imaginar”** agrega mecanismos de gobierno del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido.

**Respecto del nivel 1**, es necesario transmitir con claridad las políticas y directrices del trabajo híbrido, a fin de que los trabajadores/as sientan que la participación es validada por la organización, permitiendo tomar decisiones autónomamente bajo el marco de los lineamientos entregados por la alta dirección.

En este sentido, una buena práctica incorporada en varias organizaciones es la instalación de **comités multidisciplinarios** que diseñan las principales directrices, acompañan la implementación, monitorean los resultados y mejoran continuamente el trabajo híbrido. Entre las tareas centrales del comité se incluyen: » Política de trabajo híbrido para la organización. » Plan de comunicación sobre trabajo híbrido. » Evaluación de cargos factibles de desempeñarse en trabajo híbrido. » Ajustes contractuales y modificación de perfiles de cargo. » Chequeo de condiciones de infraestructura y tecnologías para desempeñarse en trabajo híbrido tanto remota como presencialmente. » Entrega de recursos físicos y tecnológicos para el trabajo híbrido. » Identificación e implementación de software y aplicaciones que faciliten el trabajo remoto. » Encuestas, focus groups o “pulso” para conocer, analizar y mitigar desviaciones del modelo de trabajo híbrido implementado. » Código de conducta con las expectativas a cumplir por parte de los trabajadores/as en modalidad híbrida» Apoyo a las jefaturas en la gestión de la productividad y en el establecimiento de metas para cada área (ej., indicadores, tableros de control). »

Instancias de conexión con la estrategia y cultura de la organización. »  
Diseño del proceso de inducción de los nuevos empleados/as. »  
Monitoreo y seguimiento de indicadores de gestión del trabajo híbrido y su implementación.

Se requiere planificar un **modelo estructurado de trabajo híbrido**, que ordene de manera amplia y transversal la modalidad de trabajo, con lineamientos generales para toda la organización. Se sugiere desarrollar un marco conceptual que incluya una política organizacional transversal con los lineamientos técnicos y administrativos necesarios para la implementación del trabajo híbrido, de conformidad con la legislación vigente en el país. Bajo esta política, cada equipo diseña la coordinación y organización específica del trabajo híbrido en conjunto con la jefatura. La política sobre trabajo híbrido debería considerar: » Propósito y motivación al trabajo híbrido alineado a la estrategia de la compañía. » Principios del trabajo híbrido para la organización. » Alcance de la modalidad híbrida. » Definiciones. » Responsabilidades. » Modalidad para la empresa ( Número de días presenciales y teletrabajables. Tipos de cargos teletrabajables. Acuerdo entre trabajador y jefatura. Firma de anexos de contrato.) » Derechos y obligaciones del trabajador/a. ( Horarios. Cambios en el lugar de trabajo. Compromisos de desempeño. Uso de medios oficiales para compartir información. Cuidado de balance vida personal y laboral) » Guías de acción alineadas con la cultura organizacional. » Diseño del trabajo en oficina con foco en el trabajo colaborativo.

Es importante mantener una **comunicación fluida con los trabajadores/as** a fin de mantener claro el propósito y los avances del trabajo híbrido en la organización, teniendo presente: » Generar un relato común, oficial y compartido sobre el diseño e implementación del trabajo híbrido que forme parte de los canales oficiales de comunicación como también de los discursos de los/as líderes de la organización. » Generar un plan de comunicaciones transversal en la organización que sea permanente y muestre los avances del proceso. » Comunicar a los trabajadores/as las políticas, protocolos y normativas, así como aquellas decisiones que aún se están definiendo,

a fin de mantener un canal fluido de comunicación. » Hacer uso de canales formales de entrega de información, considerando soluciones y alternativas ante requerimientos. » Reforzar la comunicación desde el/la líder a todas las personas de la organización sobre novedades, diseño y pautas sobre trabajo híbrido. » Hacer partícipe a los trabajadores/as, por ejemplo, mediante encuestas y levantamiento de opinión sobre el trabajo híbrido, incluyendo su diseño, implementación, mejoras y posibles ajustes. » Definir y dar a conocer los procesos y procedimientos de comunicación con clientes internos y externos en el marco del trabajo híbrido, de manera de compartir información de manera clara y exitosa. » De acuerdo con la necesidad de comunicación, hacer uso correcto de los medios de comunicación disponibles.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) sugiere que para asegurar una comunicación eficaz que fomente la colaboración al interior de los equipos, los/as líderes pueden considerar: » Evaluar la posibilidad de establecer un archivo centralizado de políticas y procesos internos actualizados. Para aquellas organizaciones que no tienen una cultura de documentación, esto puede significar un gran cambio. Uno de los retos del teletrabajo es mantener a los trabajadores/as informados de manera eficaz sobre los cambios en la organización. Un archivo centralizado y accesible puede ahorrar mucho tiempo a los trabajadores/as a encontrar información precisa sobre las políticas de la organización. » Establecer normas de comunicación: los equipos remotos necesitan crear nuevas normas que aporten certeza a las conversaciones virtuales. También pueden existir normas a nivel individual, incluyendo tiempo de respuesta esperado, estilo y tono de escritura, extensión y nivel de detalle, incluyendo uso del humor. » No limitar la comunicación al contenido, incorporando aspectos sociales del trabajo, continuando las tradiciones de oficina establecidas, y creando oportunidades para conectarse fuera de las obligaciones laborales. » Aprovechar todas las opciones de comunicación disponibles. » Permitir que los trabajadores/as utilicen las herramientas que encuentren más efectivas y fáciles de usar. » Asegurar que los trabajadores/as sepan cuándo y cómo pueden contactar a su jefatura

directa dependiendo de la prioridad del tema a resolver. Por ejemplo, una llamada telefónica podría ser la comunicación indicada ante una urgencia. » Detectar sesgos: la comunicación en el trabajo híbrido tiene el riesgo de ser parcial. El equipo directivo y supervisores/as directos deben aprender a detectar y abordar eficazmente los sesgos cognitivos en relación con la frecuencia y la calidad de la comunicación. Esto incluye, por ejemplo, cuáles trabajadores/as están siempre conectados; cuáles empleados/as están en silencio; cuáles son las conexiones más frecuentes entre los/as integrantes del equipo; y cómo los equipos más pequeños intercambian información. » Ofrecer estímulo y apoyo: especialmente en el contexto de un cambio abrupto de trabajo en la oficina a trabajo a distancia, el equipo directivo debe reconocer el estrés, escuchar a los trabajadores/as cuando expresen su ansiedad y preocupación y empatizar con sus dificultades.

Se debe además establecer/definir **cuáles puestos de trabajo pueden incorporarse al trabajo híbrido**, evaluando el potencial de teletrabajo mediante un análisis del perfil de cada cargo. Las entrevistas destacaron que las organizaciones establecen lineamientos generales, entregando autonomía a los equipos para determinar su modalidad de trabajo. El potencial de teletrabajo depende de las tareas, métodos y herramientas utilizadas.

La presencialidad es importante para fortalecer la cultura organizacional y gestionar el sentido de pertenencia de las personas por lo que quienes tienen la responsabilidad de diseñar e implementar **mejoras en la infraestructura de las oficinas deben responder algunas preguntas iniciales para un buen diseño acorde a las necesidades organizacionales**, incluyendo: » ¿Qué función cumplen las instalaciones y oficinas en la estrategia de su empresa? » ¿De qué manera podría evolucionar la función de los espacios físicos para sus empleados/as y clientes? » ¿Cuál es la estrategia y el foco para el trabajo presencial que se quiere instalar? » ¿Cómo deberían ser las instalaciones para responder a los requisitos de presencialidad? Una buena práctica es diseñar espacios atractivos para el trabajo presencial, que atraiga el interés de colaboradores/as a trabajar

presencialmente y reunirse con sus colegas, logrando que la experiencia de asistir a la oficina sea memorable. Para esto es importante considerar: » Diseñar espacios abiertos en vez de oficinas individuales. » Integrar lugares para compartir un café y reuniones más informales. » Diseñar salas de reuniones que incluyan a los que están de manera remota, habilitando la tecnología correspondiente para la colaboración híbrida.( Tener buena iluminación y sonido. Posibilitar que la cámara se mueva y muestre a quien está hablando. Para trabajos colaborativos: permitir que los trabajadores/as presenciales se reúnan en torno a una herramienta, por ejemplo Surface Hub, para dibujar sobre una superficie electrónica que los trabajadores/as remotos puedan ver.) » Incorporar plataforma para reserva de oficinas y estacionamientos. » Mantener formatos de oficinas cerradas pequeñas para conversaciones de retroalimentación o de desarrollo entre jefaturas y colaboradores/as en un espacio privado. Estas oficinas son compartidas, no asignadas a una persona. » Comunicar y sensibilizar a los trabajadores/as sobre el cambio en la infraestructura, cambio a oficinas compartidas y cómo aprovechar el trabajo presencial, potenciando que el espacio sea usado para trabajo colaborativo. » Integrar prácticas de limpieza y cuidado de las oficinas compartidas, además de respeto por las personas que las utilizan. » Incorporar la opinión de colaboradores/as con respecto a mejoras en la oficina a partir de encuestas o focus groups sobre trabajo híbrido.

**Respecto del nivel 2**, en lo que a la gestión de equipos se refiere es necesario, capacitar y desarrollar a las jefaturas, entregándoles **herramientas de liderazgo, autonomía y responsabilidad** para gestionar personas a partir de la confianza.

Planificación y organización del trabajo » Mantener la dirección fijada, entregando instrucciones precisas y directas, velando para que todos/as alcancen las metas comprometidas. Orientar las acciones al logro de metas más que al cumplimiento del horario, generando un compromiso entre el/la líder y sus colaboradores/as, cultivando confianza mutua. Para ello, se requiere que los/as integrantes del equipo conozcan los objetivos de antemano, las funciones de cada

uno/a y cómo se coordinarán entre ellos/as. » Planificar el trabajo, alcanzando un balance entre estructura y flexibilidad y entregando los recursos necesarios. » Revisar con el equipo el resultado deseado de las actividades, proyectos y tareas en reuniones diarias de no más de 30 minutos. » Diseñar un modelo de seguimiento general y personalizado que permita al equipo saber el estado de sus proyectos, problemas y soluciones para dar soporte y seguimiento a compromisos.

Coordinación » Proponer normas, horarios y formas de trabajo con su equipo, atento a las preferencias de cada persona e integrando sus opiniones. » Promover una buena comunicación, asegurando que todos/as estén al tanto de lo que sucede en la empresa y sus objetivos a corto y mediano plazo. Las siguientes sugerencias pueden mejorar la comunicación: Programar reuniones mensuales para que todos/as tengan la oportunidad de compartir sus experiencias y dudas. Utilizar herramientas de gestión y comunicación de equipos híbridos. Enviar boletines informativos para mantener al equipo informado. » Hacer seguimiento de los proyectos, actividades y tareas semanalmente, dando retroalimentación oportuna para ajustar las acciones requeridas. » Respetar el horario laboral. Recordar que el equipo de trabajo necesita momentos de desconexión y apoyar la conciliación vida laboral, familiar y personal. » Distribuir la carga de trabajo para alcanzar los objetivos en los tiempos comprometidos. » Impulsar equipos multidisciplinarios y fomentar que los/as integrantes participen en la mejora de sus procesos, generando soluciones completas y eficaces basadas en la inteligencia colectiva, independientemente del lugar en que estén ubicados.

Generación de cultura de equipo » Confiar y transmitir confianza, partiendo por escuchar al equipo y darles apoyo. Un equipo de trabajo híbrido, con distancia física entre sus integrantes, se rige por la confianza que cada uno/a tendrá un correcto desempeño de sus funciones. » Fortalecer las relaciones colaborativas y reconocimiento del equipo. » Promover conversaciones en espacios virtuales y presenciales para afianzar las relaciones interpersonales. » Crear ritos y celebrar los éxitos con el equipo. Todos/as, quienes están en la

oficina y quienes trabajan remotamente, deben sentirse reconocidos por cumplir los objetivos establecidos. Es normal que los colaboradores/as remotos se sientan desplazados al perder las vivencias presenciales. Al reconocer los logros de todos/as, los colaboradores/as remotos se sentirán considerados por la empresa, aumentando su vínculo con ésta. » Ser transparente y manejar la incertidumbre genera respeto por parte de los colaboradores/as. Su credibilidad como líder híbrido les mantendrá motivados y enfocados en el presente; la incertidumbre y las dudas acerca del futuro no ayudan a la salud mental de los colaboradores/as. » Transmitir tranquilidad al equipo mediante una comunicación franca y abierta, aumentará la seguridad psicológica de los colaboradores/as, fortaleciendo sus lazos con la organización y generando una relación duradera con mayor compromiso. » Fomentar la resiliencia y flexibilidad, transformando adversidad en oportunidad. » Gestionar conflictos oportunamente, ya que de no resolverse, podrían distorsionar el trabajo remoto.

Supervisión uno a uno » Conocer a cada integrante del equipo, incluyendo intereses y desafíos profesionales. » Distribuir funciones y tareas considerando sus características individuales. » Desarrollar a las personas para que puedan alcanzar su potencial. » Generar planes de trabajo individuales en función de las destrezas y habilidades de los/as integrantes del equipo. Un enfoque único no funciona para todos/as. La clave es reconocer las fortalezas de cada individuo y su aporte para resolver los desafíos organizacionales. » Empoderar a cada colaborador/a, permitiendo que autogestionen sus obligaciones y tomen decisiones. » Fomentar la confianza reduciendo controles innecesarios. » Promover la agilidad en los procesos, asumiendo un rol de mentor/a del equipo, entregándoles recursos, removiendo obstáculos y valorando su aporte. » Realizar periódicamente conversaciones presenciales de retroalimentación con cada integrante del equipo, apoyando su crecimiento laboral al destacar sus fortalezas y apoyarlos con sus oportunidades de mejoramiento. En ambientes híbridos, la retroalimentación debe evolucionar de un ejercicio anual a instancias a lo menos mensuales. » Definir instancias de coordinación individual, dentro del marco establecido por la organización.



A partir de diferentes fuentes, se presentan las siguientes prácticas que **fortalecen la cultura organizacional** en trabajo híbrido:

- » Generar instancias periódicas de encuentro entre la Alta Dirección y los equipos para dar a conocer los desafíos de la organización.
- » Usar los días presenciales para coordinar actividades que potencien la cultura organizacional, acordar propósitos comunes y favorecer la innovación y creatividad grupal. Incluyen reuniones de equipo, entre equipos y abarcando a toda la organización.
- » Establecer equipos multifuncionales que asuman la responsabilidad de medir la salud cultural.
- » Conocer la cultura de la empresa y fomentarla en el día a día en modalidad presencial y remota, revisando que ambas logren lo comprometido.
- » Involucrar a los trabajadores/as en la cultura organizacional, creando grupos de apoyo entre pares, eventos informales, concursos de ideas e iniciativas de desarrollo de equipo.
- » Modelar la cultura desde los altos directivos, demostrando con su conducta los valores compartidos y la cultura organizacional deseada.
- » Diseñar la estrategia de cambio de cultura mediante una alianza entre Recursos Humanos y la línea supervisora con reuniones periódicas de seguimiento.
- » Transmitir la cultura de la empresa a través de historias, anécdotas, éxitos y errores. Cada historia aporta a construir la personalidad de la empresa.
- » Crear rituales en trabajo híbrido (por ejemplo, actividades de generación de equipo; tocar una campanita al cerrar una venta; desayunar juntos los jueves ya sea en la oficina o por videollamada) para acrecentar un buen ambiente de trabajo en equipo. Toda tradición compartida forma parte de la cultura organizacional.
- » Potenciar la imagen de marca de cara a clientes y empleados/as.
- » Reforzar la comunicación interna. La naturalidad, transparencia, participación, confianza en los equipos y un buen liderazgo son clave para crear un sentimiento de pertenencia.

Para asegurar la implementación de **beneficios** que mejoren la experiencia del empleado/a en trabajo híbrido e **impulsen la atracción y retención del talento**, la flexibilidad del trabajo híbrido es una estrategia clave para atraer y retener talento, complementada por un conjunto de beneficios que sean interesantes para los trabajadores/as,

generando una experiencia del empleado/a memorable. AMCHAM (2021) propone las siguientes acciones para diseñar e implementar beneficios en sintonía con la atracción y retención del talento, mejorando la experiencia del empleado/a: » Establecer una mesa de diseño multidisciplinaria. » Definir el propósito y objetivo del programa de beneficios. » Escuchar a los colaboradores/as, agregando análisis de datos para categorizar a la dotación. » Diseñar la estrategia, habilitadores e iniciativas del programa » Realizar benchmark en organizaciones similares » Validar una propuesta de menú flexible de beneficios, que se adapten a las diversas inquietudes y preferencias. » Sensibilizar a los ejecutivos/as. » Comunicar a los/as líderes. » Implementar iniciativas y gestionar el cambio. » Comunicar los beneficios. » Medir reacción; recoger necesidades, ideas y recomendaciones buscando reflejar la diversidad de la organización. » Diseñar acciones de mejora continua. » Implementar mejoras. » Cumpleaños: un día hábil libre para el empleado/a durante el mes de su cumpleaños. AMCHAM (2021) plantea los siguientes requisitos para asegurar el éxito en la implementación: » Contar con un dueño/a del programa de beneficios. » Fomentar convicción del programa en los ejecutivos/as. » Co-construir iniciativas con actores clave. » Alinear a los/as líderes con el cambio cultural. » Revisar políticas y normas. » Elaborar la estrategia comunicacional. » Enfrentar eventuales resistencias. » Incorporar requerimientos específicos de los equipos.

Se sugieren los siguientes beneficios, algunos de los cuales aportan a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal: » Días adicionales de vacaciones: días adicionales que brinden una pausa extra a las vacaciones legales, para recargar energía y continuar trabajando de la mejor forma. » Mañana / tarde para mí: mañana o tarde (mensual, trimestral, semestral) libre. » Juntos al colegio: empatizar con padres, madres y tutores limitando las reuniones de equipo a primera hora de la mañana, flexibilizando el horario de ingreso a la jornada. » Mi tiempo: crear bloques de horario sin reuniones entre, por ejemplo, 14:00 y 15:00, para posibilitar el trabajo asincrónico en temas asociados a su rol (ej., reportes, propuestas o nuevos proyectos). » Hasta mañana: crear una cultura y hábitos de

desconexión, respetando horarios de trabajo y evitando los emails, mensajes y llamadas después de las 19:00. Usar las herramientas de programación de envío de email. » No citar a reuniones después de las 18:00, salvo situaciones de emergencia. » Ofrecer a los colaboradores/as la flexibilidad de gestionar su propio horario de trabajo en función de sus necesidades individuales. » Brindar apoyo a aquellos/as que tienen responsabilidades de cuidado que puedan tener dificultades para realizar su trabajo y cumplir con las expectativas de su jefatura (ej., bancos de horas, licencias paternales extendidas, planes especiales de licencia parental). » Viernes flexible: se trabajará hasta las 15:00, siempre y cuando cada persona cumpla con sus objetivos y mantenga las responsabilidades al día; por lo tanto, no se fijarán reuniones después de ese horario. » Respetar el horario de almuerzo que se haya pactado; ej., 13:00 - 14:00 o 14:00 - 15:00. » Considerar la diferencia horaria con trabajadores/as o clientes de otros países al citar a reuniones virtuales, acordando un horario que explícitamente sirva a todas las partes. » Instaurar pausas activas cuando se esté desarrollando el trabajo a distancia.

Las **prácticas de coordinación de equipos** y de reuniones aportan a desarrollar trabajo colaborativo entre los miembros, potenciar la productividad, mejorando el bienestar laboral y apoyando la conciliación vida familiar, personal y laboral.

*Prácticas de reuniones:* Se sugiere elaborar lineamientos transversales fomentando reuniones efectivas que permitan un trabajo colaborativo, tomar acuerdos e integrar el aporte de todos los integrantes en función de los objetivos comprometidos. » Identificar con los/as integrantes del equipo los horarios preferidos para fijar reuniones. » Diseñar y programar reuniones de no más de 45 minutos creando un espacio de 15 minutos entre cada reunión. » Agendar las reuniones en horario hábil. » Evitar reuniones en horario de almuerzo. » Compartir agenda para ver disponibilidad cruzada. » Permitir el auto bloqueo de agenda para posibilitar trabajo individual. » Responder a invitaciones a reuniones. » No programar ni aceptar reuniones simultáneas. » Dar prioridad a reuniones de proyectos prioritarios

transversales. » Privilegiar la participación activa en las reuniones. » Al crear la reunión, enviar agenda con objetivos, duración y rol de participantes. » Convocar a las personas que tengan relación directa con el tema, asegurando su disponibilidad. » Respetar el horario de la reunión con puntualidad. » No introducir un tema que no esté agendado. » Participar en reuniones virtuales con la cámara encendida. » Asignar, al inicio de la reunión, responsabilidades para controlar el tiempo de la reunión y preparar el acta. » Enviar el acta a los/as participantes. » Usar las herramientas tecnológicas dispuestas por la organización. » Privilegiar reuniones presenciales para encuentros significativos, fortalecer lazos colaborativos y propiciar espacios de innovación. Es importante gestionar de forma efectiva y balanceada el trabajo, usando la agenda como herramienta clave de coordinación: » Estructurar la agenda incluyendo trabajo individual, compromisos laborales y reuniones. Permitir que cada integrante del equipo vea las agendas del resto. » Iniciar la semana organizando el tiempo y las actividades según el plan compartido con el equipo. » Incorporar pausas activas y espacio para almuerzo. » No programar ni aceptar reuniones simultáneas.

*Prácticas de gestión y colaboración:* Potenciar el trabajo colaborativo al interior de cada equipo implica desarrollar estrategias para definir eficiente y conjuntamente el Qué, el Cómo y el Cuándo, identificando en conjunto las actividades para conseguir los objetivos, con el propósito de priorizar las actividades de la semana con seguimiento periódico y compartido: » Analizar las características y fortalezas de las personas que conforman el equipo híbrido para la distribución de funciones. » Revisar con el equipo el resultado deseado de las actividades, proyectos y tareas en reuniones diarias de no más de 30 minutos. » Crear estructuras para hacer seguimiento de los proyectos, actividades y tareas semanalmente, dando retroalimentación oportuna para ajustar acciones y generando un ambiente de apoyo y soporte mutuo. » Instaurar un modelo de seguimiento personalizado a integrantes del equipo que permita saber el estado de las actividades, obstáculos y planes de contingencia a fin de brindar apoyo. » Fortalecer las relaciones colaborativas con los/as integrantes del

equipo de manera que se sientan reconocidos y confiados de sus habilidades. » Promover conversaciones en los espacios virtuales y presenciales con los equipos para profundizar las relaciones interpersonales, celebrar éxitos y compartir momentos significativos. En aquellos cargos que lo permitan, modificar los horarios de entrada y salida de trabajo presencial para facilitar el traslado en horarios de menor tráfico.

**Generar una cultura de fomento a la productividad** requiere potenciar la autogestión y planificación de los colaboradores/as para alcanzar un desempeño en línea con los objetivos del cargo. Se sugiere: » Definir con el equipo las tareas a realizar tomando en consideración sus fortalezas y debilidades. » Hacer seguimiento diario del avance de las tareas para anticipar problemas y buscar soluciones. » Construir una oficina virtual donde cada colaborador/a pueda conocer las herramientas digitales que apoyan el desarrollo de las tareas asignadas, comprendiendo los recursos disponibles para mejorar el desempeño, ser más productivo y evitar distracciones. » Priorizar la comunicación asincrónica por medios virtuales con mensajes claros y precisos acordando tiempos de respuesta aceptables. » Aprovechar las reuniones sincrónicas para resolver problemas, aclarar expectativas y evaluar el avance del equipo. Cada reunión debe tener un objetivo acordado. » Aclarar que cada colaborador/a puede desempeñarse de manera autónoma, manejando su agenda y su horario de trabajo. » Planificar el tiempo en la oficina. Las actividades de mayor envergadura, resolución de conflictos y conversaciones difíciles se desarrollarán durante sesiones presenciales. » Practicar la escucha activa: estar abierto/a a nuevas ideas, escuchar perspectivas diversas, valorar los cuestionamientos y la co-creación de propuestas. Estas prácticas fortalecen el ambiente laboral y aumentan el nivel de compromiso de los colaboradores/as, permitiendo generar soluciones más creativas ante algún problema y motivando a cada integrante del equipo a aportar ideas. » Manejar la agenda individual y compartirla con el resto del equipo. » Generar una programación individual de tareas dejando espacio para tareas no planificadas. » Potenciar el desarrollo de habilidades digitales de los empleados/as.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) sugiere que para potenciar el trabajo híbrido es importante que cada organización **adecúe sus capacitaciones enfocándose en las necesidades de cada persona**. La OIT propone: » Realizar encuestas cada 2-3 semanas sobre los desafíos y necesidades de los teletrabajadores/as y abordar específicamente esas necesidades mediante la formación en línea, seminarios web, talleres y sesiones de entrenamiento. » Priorizar los tipos de formación de sus catálogos existentes que sean más pertinentes en el momento, tales como habilidades de liderazgo, de manejo del tiempo y de comunicación. » Que el equipo directivo pueda acceder a una formación específica dirigida a desarrollar habilidades de liderazgo en la gestión de equipos remotos, conducción de equipos a través de una crisis, comunicación efectiva con un equipo remoto, capacitación y tutoría. » Ofrecer sesiones de capacitación que se centren en las habilidades sociales y los aspectos de comportamiento del teletrabajo, tales como la atención plena o las habilidades de gestión del tiempo para los teletrabajadores/as. Estas sesiones les ayudarán a adquirir habilidades para mejorar la eficacia, minimizar los riesgos a la salud y establecer límites entre el trabajo y la vida personal. » Que los directivos puedan acceder a una formación centrada en el aprendizaje de modelos de conducta, participación proactiva y enfoques de colaboración, que deberían convertirse en elementos centrales para fortalecer la dinámica de los equipos remotos. » Compartir abiertamente ideas y consejos para un teletrabajo efectivo, los retos en torno a los ritmos de trabajo, gestión del tiempo y hábitos saludables también puede ayudar a los equipos a practicar un mejor autocuidado.

Se sugiere el siguiente programa de cursos de capacitación para el trabajo híbrido: » Cursos de seguridad y salud ocupacional en trabajo híbrido. » Cursos para jefaturas: Desafíos de liderar a distancia: consejos prácticos. Comunicación efectiva. Productividad y gestión por objetivos. Potenciar la confianza y colaboración. Gestión del compromiso. Resolución de conflictos. Fortalecer el bienestar laboral. » Cursos para empleados/as: Principios y mejores prácticas del trabajo

híbrido. Planificación de actividades y priorización. Gestión del tiempo. Reuniones efectivas. Contribuyendo como integrante de un equipo híbrido. Métodos ágiles. Estrés y salud mental. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad.

Algunas acciones que aportan a la **salud ocupacional en el trabajo híbrido** son las siguientes: » Asegurar que la política organizacional de trabajo híbrido integre elementos de bienestar laboral, gestionando el apoyo del equipo multidisciplinario que lidera la implementación del trabajo híbrido. » Integrar indicadores sobre bienestar de los trabajadores/as a través de encuestas para monitorear y anticipar problemas de salud. » Integrar capacitaciones sobre autocuidado, gestión del tiempo y ergonomía que aporten prácticas saludables de trabajo. » Focalizar acciones de contención para prevenir impactos negativos a la salud mental. » Aportar herramientas a los líderes para manejo de estrés y acompañamiento a cada una de las personas del equipo. » Generar prácticas de trabajo en equipo que aporten al bienestar y la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

Algunas de las acciones a realizar para lograr la **conciliación de la vida laboral, familiar y personal** con corresponsabilidad sin sesgos de género en el trabajo híbrido son:

Explicitar y adscribir como organización a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad. Declarar explícitamente que la organización fomenta un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad, buscando mejorar la calidad de vida de los trabajadores/as. En esta organización: » Promovemos una cultura de respeto y valoración del bienestar de los colaboradores/as y su vida familiar y personal. » Se incentiva la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, permitiendo mantener un equilibrio entre ellas, entendiendo que cada integrante de la organización tiene situaciones familiares y personales heterogéneas. » Se evitará irrumpir en la vida familiar y/o personal fuera de las franjas de horarios laborales acordadas, para incentivar la desconexión real y

respetar el descanso de los colaboradores/as. » Promovemos acuerdos de trabajo híbrido equilibrados incluyendo horarios, frecuencia e intensidad, que permitan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. » Fomentamos en los equipos una planificación organizada, definiendo tiempos específicos y distribuyendo las actividades para cumplir con las tareas asignadas y logrando los resultados esperados. » Promovemos una comunicación fluida entre las jefaturas y sus equipos que permita identificar oportunamente situaciones personales que estén dificultando la realización de las labores incluyendo cómo el trabajo híbrido puede estar afectando la vida familiar. » Promovemos una conciencia sobre la salud ocupacional, la salud emocional y el cuidado integral de cada una de las personas de la organización, pues lo más valioso que tenemos son las personas con quienes trabajamos.

Evitar los sesgos de género: velando porque el trabajo híbrido no amplifique las desigualdades de género, la organización debe procurar:

- » Que el trabajo híbrido sea una modalidad que tanto mujeres como hombres puedan utilizar de igual manera y en igualdad de condiciones.
- » Que el diseño de la modalidad híbrida no facilite que las mujeres vuelvan al hogar a cumplir “roles históricos,” naturalmente sin intervenir en la vida privada de los colaboradores/as.
- » Que los hombres compartan por igual las responsabilidades del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado mediante la participación de los empleados en iniciativas creativas, como la elaboración de modelos de buenas prácticas por parte de los hombres en puestos directivos, campañas en las redes sociales, blogs internos, fotografías y vídeos. Respetar los límites de la vida laboral, familiar y personal. Para respetar los límites de la vida laboral, familiar y personal, la organización puede desarrollar las siguientes iniciativas, algunas de las cuales son recomendadas por la OIT:

- » Establecer expectativas claras sobre los resultados del trabajo y ofrecer al mismo tiempo a los colaboradores/as la flexibilidad de gestionar sus horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales.
- » Fomentar que los colaboradores/as se sientan capaces de desconectarse del trabajo en momentos específicos reservados para el descanso y la vida personal sin repercusiones negativas para el desarrollo de su carrera.
- » Fomentar la comunicación y la cooperación



abiertas en el equipo en lo que respecta a la programación, disponibilidad y establecimiento de los límites del trabajo y la vida familiar y personal. » Brindar apoyo a aquellos/as que tienen responsabilidades de cuidado que puedan tener dificultades para realizar su trabajo y cumplir con las expectativas de su jefatura. Apoyar con medidas específicas, como bancos de horas, licencias paternales extendidas, planes especiales de licencia parental que se han establecido en varios países organizados sobre la base del diálogo social y las consultas entre los trabajadores/as y los empleadores, ya sea a tiempo completo o parcial. » Generar acuerdos en la organización y en los equipos de trabajo respecto de los límites a los horarios para las comunicaciones y reuniones, promoviendo un balance entre la vida laboral, familiar y personal. » Realizar procesos de capacitación en relación al manejo del tiempo y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad y sin sesgos de género. » Respetar el derecho a la desconexión que tiene todo trabajador/a según lo establece la legislación laboral. » Establecer medidas conducentes a apoyar la conciliación, tales como las que han desarrollado algunas organizaciones como parte de sus beneficios: “Viernes flexible”, que consiste en que se trabajará hasta las 15:00 horas, siempre y cuando cada persona cumpla sus objetivos y mantenga las responsabilidades al día; por lo tanto, no se deberán fijar reuniones posteriores a ese horario. Respetar el horario de almuerzo que se haya pactado, que podrá ser en alguna de las siguientes franjas: de 13:00 a 14:00 o de 14:00 a 15:00 hrs. Evitar cualquier comunicación con las personas que se encuentren haciendo uso de vacaciones, salvo en situaciones de emergencia. No enviar correos, chat, mensajes o llamadas después de las 19:00, fines de semana o festivos salvo que sea una situación de emergencia o la emergencia se presente en áreas de servicio 24/7. No citar a reuniones después de las 18:00 horas, salvo situaciones de emergencia. Considerar siempre la diferencia horaria con trabajadores/as o clientes de otros países al momento de citar a reuniones o actividades virtuales, acordando un horario que explícitamente sirva a todas las partes. Instaurar pausas activas cuando se está desarrollando el trabajo a distancia. No incomodar a la familia: el trabajador/a autoriza a la empresa a realizar

visitas periódicas a su domicilio para comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos en días y horas que no incomoden su vida familiar; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de seguridad y salud en el trabajo. Semana libre: 5 días consecutivos de pausa extra a las vacaciones para recargar energía y continuar trabajando de la mejor forma. Mañana/tarde de balance: mañana o tarde mensual libre. 9 Juntos al colegio: empatizar con padres, madres o tutores de niños/as limitando las reuniones a primera hora de la mañana.

Medir el efecto que la modalidad de trabajo híbrido tiene en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Dada la importancia de la conciliación de la vida laboral familiar y personal con corresponsabilidad y sin sesgos de género, la organización se beneficiará del monitoreo de acciones que fomenten un balance en el ámbito laboral, familiar y personal, mediante una encuesta de calidad de vida y conciliación. Las preguntas pueden incluir: » La modalidad híbrida ha permitido el aumento, disminución o mantención de: la conciliación de la vida laboral familiar y personal. las brechas de género. la corresponsabilidad. la carga mental o doble presencia. sensaciones como aislamiento e invisibilidad en el trabajo.

**Para habilitar el trabajo híbrido, desde la perspectiva de la Tecnología de la Información (TI)**, es necesario considerar: » Las características del equipamiento e infraestructura que permite realizar el trabajo en forma remota y segura, visto como redes de conectividad. » La infraestructura computacional que aloja las soluciones de software. » Las aplicaciones y software que comúnmente se utilizan en esta modalidad de trabajo. » Los aspectos de seguridad de la información y ciberseguridad necesarios para proteger los activos informáticos de la empresa. » Prácticas de ergonomía para cuidar la salud física mientras trabajamos, ya sea en la oficina o desde la casa.

**Respecto del nivel 3**, el rol fundamental de la gobernanza es asegurar que la organización avance en la madurez del trabajo híbrido. El modelo de desarrollo y madurez híbrida cuenta con tres niveles. El

nivel 1 “Establecer” fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normativas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido. El nivel 2 “Consolidar” incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido. El nivel 3 “Re Imaginar” agrega mecanismos de gobierno del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido. En este nivel, la gobernanza es protagonista, liderando de manera efectiva e innovadora los elementos de cada nivel anterior.

Las siguientes recomendaciones apoyan la **implementación de procesos de innovación y mejora** continua en la instalación del trabajo híbrido: » Instalar un comité de gobernanza que haga seguimiento a las mejoras de la instalación del trabajo híbrido. » Implementar metodologías Six Sigma, Kaizen, Lean o 5S para identificar mejoras en la modalidad híbrida. » Diseñar indicadores con seguimiento semanal, quincenal o mensual, a partir de la encuesta pulso, en relación al bienestar laboral, satisfacción de los trabajadores/as, confianza en la organización, efectividad de las reuniones, apoyo de los/as líderes, claridad de objetivos del cargo y metas y gestión de tareas.

Metodología Kaizen: La metodología Kaizen consta de planificación, seguimiento y estandarización. Es de fácil y rápida implementación; sólo requiere participación de los trabajadores/as, disciplina, constancia y compromiso. Genera resultados en un breve periodo de tiempo, propiciando un ciclo virtuoso en que los aportes a las prácticas y cultura organizacional y a los trabajadores/as motivan la continuación de su uso. La metodología Kaizen considera siete pasos: 1) Formar un equipo de trabajo. 2) Definir objetivos. 3) Recolectar y analizar datos. 4) Observar y monitorear el proceso. 5) Diseñar estrategias y plan de acción. 6) Hacer seguimiento a los cambios. 7) Estandarizar y documentar

Innovación en el trabajo híbrido: Al igual que la mejora continua, la innovación cuenta con metodologías especializadas que se pueden aplicar para potenciar la modalidad híbrida. Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (trabajadores/as, líderes, clientes, o stakeholders). Al estar centrado en las personas, resulta particularmente útil para la optimización de la modalidad híbrida, que también pone a la persona en el centro. Su relato puede ser: “En esta organización diseñaremos el trabajo híbrido escuchando las necesidades de nuestros colaboradores/as.” “Creo que para el diseño de la política (de trabajo híbrido) el uso del Design Thinking es realmente oportuno ya que promueve proyectos con significado y propósito; las soluciones son generadas en un ambiente creativo libre e inspirador desde dentro del ecosistema organizacional. Provee una mirada exploratoria, iterativa experimental que ayudará a estos primeros pasos. Los protagonistas son los mismos colaboradores/as que luego serán influencers de las decisiones que se tomen y ayudarán a incrementar el valor de estas decisiones con el correr de los días.”<sup>3</sup> El método consta de cinco pasos: (1) empatizar; (2) definir; (3) idear; (4) prototipar; y (5) evaluar.

La gobernanza del trabajo híbrido, que promueve su efectividad y sustentabilidad, se encarga de **monitorear la implementación de la modalidad híbrida** mediante indicadores de gestión y encuestas de percepción de trabajadores/as, comunicando a la alta dirección e instaurando mejoras en el proceso. Los indicadores de gestión incluyen métricas de salida (output metrics), indicadores de tareas (pendientes, en curso y finalizadas), evaluación de calidad de entregables, comentarios de clientes, disponibilidad y niveles de actividad durante el horario laboral y cumplimiento de metas. Las aplicaciones de mensajería, videoconferencia y trabajo colaborativo permiten obtener información para la toma de decisiones sobre el avance de la instalación del trabajo híbrido tanto a nivel organizacional como de los trabajadores/as. Cisco (2022) plantea los siguientes indicadores de trabajo híbrido: » Uso de salas de reuniones presenciales o por videoconferencia. » Uso de herramientas de

mensajería, reuniones, llamadas o videoconferencia. » Horarios de trabajo y flexibilidad laboral. » Estrategias de calidad de vida. La encuesta pulso es un buen mecanismo para conocer el compromiso de la organización y recoger su retroalimentación, particularmente considerando que el trabajo híbrido disminuye las instancias de comunicación en el día a día. La encuesta pulso es una encuesta relativamente corta comparada con una evaluación de compromiso o de clima laboral que busca llevar un registro de la percepción de los colaboradores/as sobre un punto de interés para la compañía.

#### **5.6. Selección de alternativa a desarrollar**

Como se puede ver en los puntos antes indicados existen por lo reciente de la temática consejos y buenas prácticas sugeridas por distintas entidades u organizaciones o eventos.

Por lo abarcativo del estudio realizado y los distintos ejes de trabajo considero que la alternativa de UNTEC es la adecuada a desarrollar y adaptar a la organización en estudio.

Una organización tradicional requiere de un proceso realizable en el tiempo y con distintos ejes de trabajo que acompañados con la correcta gestión del cambio, permitan desarrollar en la misma la nueva modalidad de trabajo y de gestión de los equipos en pos de lograr la visión y misión de la organización.

## 6. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

“El cambio nos hace salir de un ámbito que nos resulta cómodo y nos obliga a hacer las cosas de modo diferente, y eso es duro. No dar por sentadas las cosas nos obliga a replantearnos nuestra posición, y eso siempre es incómodo.” (Hunter, J.,2005,p.28)

En el capítulo análisis de la situación se realizó un diagnóstico de la organización y en el capítulo anterior se desarrollaron las distintas alternativas. Considerando las tendencias y bibliografía leída, el trabajo híbrido es la solución entre el balance y acuerdo mutuo que debe existir entre las organizaciones y sus colaboradores en este nuevo paradigma del trabajo post-pandemia. Este enfoque presenta lo mejor de la presencialidad y la virtualidad. El trabajo híbrido pone a la persona en el centro de la organización.

No es menor el porcentaje de Argentinos versus la media mundial dispuestos a tomar la decisión de dejar ir a la organización en la que se desempeñan. Esto conforma la nueva tensión y balance entre la organización que elige a sus colaboradores y la selección del mejor lugar para desarrollarse de estos.

En el punto anterior pudimos conocer las buenas prácticas sugeridas por distintas entidades u organizaciones en general con puntos en común y en algunos casos con sus matices, considerando un modelo centrado en la empresa versus un modelo centrado en los empleados. El Trabajo híbrido llegó para quedarse por lo que requiere su **institucionalización**. Requiere una planificación a largo plazo considerándose el mismo en la estrategia de la organización, para que sea sustentante en el tiempo para que genere más productividad y calidad de vida.

Si consideramos el modelo de simplicidad de una organización, el estudio realizado por UNTEC nos brinda las etapas a desarrollar con

un resultado claro a lograr. Teniendo en cuenta la leyes de funcionamiento del modelo por su causalidad lineal y con el cumplimiento de cada parte de la organización se podrá lograr el resultado de cada uno de los niveles (N1, N2 y N3) del estudio.

Si consideramos el modelo de complejidad sabiendo que el fenómeno organizacional es complejo, teniendo en cuenta la identidad de la organización, la alternativa seleccionada (estudio UNTEC) nos brinda un marco del trabajo a implementar. Como sabemos esta se deberá desarrollar, en un contexto de múltiples fuerzas que se ejercen en diferentes direcciones, relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas; es decir en una organización singular, particular y distinta de las demás.

El metasistema mediante los mecanismos de regularización deberá intentar llevar adelante los Niveles (Establecimiento, Consolidación y Reimaginación) antes indicados en las unidades operativas.

La estructura de la organización post-pandemia difiere de la preexistente, El modo como se presenta la organización frente a los cambios llevados adelante y por desarrollarse, más los elementos que constituyen la misma determinan el contexto en el que la solución a llevar adelante encuentra. Se vuelve clave, como observador el conocer los dominios (de las relaciones entre los participantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes) que permitirán entender cómo la empresa trabaja hoy en día y encontrar los puntos donde se deberá trabajar con mayor énfasis para lograr la gestión de los equipos mediante una modalidad de trabajo híbrida.

Cómo se desarrolló con anterioridad, se vuelve importante el rol de liderazgo en todos los niveles de la organización y del acompañamiento de RH, dado que juntos deben trabajar en la gestión personalizada de cada unos de los integrantes de sus equipos teniendo en cuenta los beneficios de la modalidad presencial y remota.

La carencia actual de una estrategia integrada, la falta de una hoja de ruta, un desarrollo orgánico del trabajo híbrido y el ROI difícil de lograr por la capacitación de la fuerza laboral están y son puntos importantes de la alternativa seleccionada sobre los que se deberá trabajar.

Antes de profundizar en el desarrollo de la solución se plantea a continuación las variables/contexto de la organización actual que hacen a la estructura en la cual se llevará adelante la propuesta.

- Respecto de la industria

Industria reconvertida de Oil&Gas a Energía y en un proceso fuerte de transición hacia fuentes renovables y aceptables para el medio ambiente, en paralelo a una transformación digital que se aceleró entre 5 y 10 años por la pandemia.

- Respecto de la organización

Organización multinacional, sucursal Argentina de un grupo, con una mayor integración con su casa matriz en todo los aspectos desde lo tecnológico hasta lo humano incluyendo estándares y políticas a cumplir.

Como se pudo ver en diagnóstico:

- con un mayor porcentaje de hombres pero en un proceso de ir hacia una distribución más pareja y no solo en el número sino también en los distintos niveles y puestos gerenciales de la organización.
- edad promedio de la organización de 47 años aproximadamente
- edad de la organización respecto de sus colaboradores (Siendo el promedio 47 años)
- nivel de rotación con una tendencia alcista
- tensión entre distintos tipos de liderazgo, aquellos llevados adelante por personas mayores al promedio vs personas menores al promedio
- como resultado de las encuestas de satisfacción con indicadores sobre los cuales se deben tomar acciones por



su fuerte tendencia a la baja (recomendación a otra de trabajar en la organización, confianza en los superiores, poca autonomía para trabajar, mal balance entre la vida personal y laboral, beneficios de la organización en comparación con otras)

- Respecto del sector

Por ser parte de una organización no puede escapar al contexto general, aunque sus valores en las encuestas son alarmantes son un poco mejores, lo que no deja al mismo ajeno al diagnóstico y a la propuesta de solución.

En resumen, para la organización en análisis se intentará explicar cómo se desarrollará la propuesta de solución teniendo en cuenta la hoja de ruta propuesta, considerando como se encuentra la organización respecto de cada uno de los niveles, y la necesidad de seguir y monitorear la misma para que no sea una iniciativa aislada y sea una estrategia de organización.

Respecto del **nivel 1 “Establecer”** que fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normativas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido, en la organización en análisis, existen acciones en curso pero **no enmarcadas aún en una estrategia clara** respecto de la modalidad de trabajo. Al respecto, desde el año del presente documento se comenzó a realizar una encuesta pulso anual (Anteriormente la encuesta de satisfacción era cada dos años). Por otro lado, si bien ya han pasado más de 12 meses desde la finalización de la pandemia, recientemente comenzó a dar los primeros pasos para transmitir con claridad la postura de la organización (Por el momento con un modelo centrado en la empresa), luego de mensajes no oficiales con distintas posturas al respecto. Post-pandemia se volvió de manera escalonada hasta la modalidad de trabajo actual de tres días en la oficina y dos remotos, aunque sin una comunicación clara y su adopción uniforme en la compañía.

Resta desarrollar las políticas y directrices del trabajo híbrido. Es necesario que se establezcan **comités multidisciplinarios** (No alcanza con que los directores de la organización analicen el tema si una visión más amplia, diversa y abarcativa) que diseñe las principales directrices, que acompañe la implementación, monitoree los resultados y como mejorar continuamente el trabajo híbrido.

Estos comités deben desarrollar/trabajar en las tareas centrales explicadas en el apartado de análisis de las alternativas, principalmente en la evaluación de cargos factibles de desempeñarse en trabajo híbrido (el potencial de teletrabajo depende de las tareas, métodos y herramientas utilizadas), llevar adelante encuestas, focus groups o “pulso” para conocer, analizar y mitigar desviaciones del modelo de trabajo híbrido implementado hasta el momento, realizar el monitoreo y seguimiento de indicadores de gestión del trabajo híbrido y su implementación y apoyar a las jefaturas en la gestión de la productividad y en el establecimiento de metas para cada área (ej., indicadores, tableros de control). Además deben analizar las instancias de conexión con la estrategia y cultura de la organización.

Se requiere planificar el **modelo estructurado de trabajo híbrido**, que ordene de manera amplia y transversal la modalidad de trabajo, con lineamientos generales para toda la organización, que se mantenga una **comunicación fluida con los trabajadores/as** a fin de mantener claro el propósito y los avances del trabajo híbrido en la organización.

Considerando que la presencialidad es importante para fortalecer la cultura organizacional, se deberán continuar las **mejoras en la infraestructura de las oficinas**. Mejoras iniciadas anteriormente por el concepto de “Oficina Abierta” que ahora deben considerar un diseño que acompañe y busque potenciar lo que se desea lograr los días que la persona va a la oficina (es-pacios atractivos para el trabajo presencial, que atraiga el interés de colaboradores/as a trabajar presencialmente y reunirse con sus colegas)

Una cosa es un gerente de recursos humanos, otra cosa es un gerente de personas (demás direcciones/gerencias). Es por ello que HR debe acompañar, brindar metodología. La organización debe seguir siendo competitiva como marca empleadora considerando ahora el trabajo híbrido. Se debe repensar lo que dábamos por sentado. Es clave como se indicó anteriormente la formación de los equipos donde se pueda escuchar como un actor importante más a los colaboradores. Con el trabajo híbrido aparecen las personas y los resultados que se deben lograr. Es importante tener en cuenta que si hay falencias en cómo se está llevando adelante el TH hay que analizar qué acciones hemos estado realizado para llegar a ello. El problema no es el trabajo híbrido en sí.

Respecto del **nivel 2 “Consolidar”** que incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido, En lo que a la gestión de equipos se refiere es necesario, capacitar y desarrollar a las jefaturas medias y principalmente a las superiores, entregándoles **herramientas de liderazgo, autonomía y responsabilidad** para gestionar personas a partir de la confianza.

Siendo importante el nivel 1 para que se establezca un marco de trabajo y su seguimiento, este nivel es clave por su relación con aspecto operativo de la organización.

En la organización en análisis se debe poner foco a todos los puntos antes indicado, no solo en la formación sino además en brindar herramientas que permitan la gestión de los equipos híbridos. Sobre los distintos ejes explicados en el punto de alternativas a continuación, se remarcan aquellos que son claves para mejorar el seguimiento, trabajar en la comunicación y reforzar la confianza en los equipos de trabajo.

Planificación, coordinación y organización del trabajo » Mantener la dirección fijada, entregando instrucciones precisas y directas, velando para que todos/as alcancen las metas comprometidas, más que al cumplimiento del horario. Revisar con el equipo el resultado

deseado de las actividades, proyectos y tareas en reuniones diarias de no más de 30 minutos. » Diseñar un modelo de seguimiento general y personalizado que permita al equipo saber el estado de sus proyectos, problemas y soluciones para dar soporte y seguimiento a compromisos.

Generación de cultura de equipo » Confiar y transmitir confianza, partiendo por escuchar al equipo y darles apoyo. Fortalecer las relaciones colaborativas y reconocimiento del equipo. Crear ritos y celebrar los éxitos con el equipo. Todos/as, quienes están en la oficina y quienes trabajan remotamente, deben sentirse reconocidos por cumplir los objetivos establecidos.

Supervisión uno a uno » Conocer a cada integrante del equipo, incluyendo intereses y desafíos profesionales. » Distribuir funciones y tareas considerando sus características individuales. » Desarrollar a las personas para que puedan alcanzar su potencial. » Generar planes de trabajo individuales en función de las destrezas y habilidades de los/as integrantes del equipo. Un enfoque único no funciona para todos/as. Empoderar a cada colaborador/a, permitiendo que autogestionen sus obligaciones y tomen decisiones. » Fomentar la confianza reduciendo controles innecesarios. » Promover la agilidad en los procesos, asumiendo un rol de mentor/a del equipo, entregándoles recursos, removiendo obstáculos y valorando su aporte. » Realizar periódicamente conversaciones presenciales de retroalimentación con cada integrante del equipo, apoyando su crecimiento laboral al destacar sus fortalezas y apoyarlos con sus oportunidades de mejoramiento. Evolucionar de un ejercicio anual a instancias a lo menos mensuales. » Definir instancias de coordinación individual, dentro del marco establecido por la organización.

Para asegurar la implementación de **beneficios** que mejoren la experiencia del empleado/a en trabajo híbrido e **impulsen la atracción y retención del talento**, la flexibilidad del trabajo híbrido es una estrategia clave para atraer y retener talento, complementada por un conjunto de beneficios que sean interesantes para los trabajadores/as. Será importante para ello, establecer una mesa de diseño

multidisciplinaria para definir el propósito y objetivo del programa de beneficios siendo clave escuchar a los colaboradores/as, agregando análisis de datos para categorizar a la dotación. Es importante que se realicen benchmarks en organizaciones similares que permitan también validar una propuesta de menú flexible de beneficios, que se adapten a las diversas inquietudes y preferencias. Lo antes indicado deberá estar acompañado por una estrategia comunicacional, siendo importante enfrentar eventuales resistencias.

Las **prácticas de coordinación de equipos** y de reuniones aportan a desarrollar trabajo colaborativo entre los miembros deberán ser utilizados por toda la organización para potenciar la productividad, mejorando el bienestar laboral y apoyando la conciliación vida familiar, personal y laboral. Considerando que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sugiere que para potenciar el trabajo híbrido es importante que cada organización adecúe sus capacitaciones enfocándose en las necesidades de cada persona, se deberán tener en cuenta lo indicado en la alternativa en desarrollo respecto de los siguientes puntos.

- Prácticas de reuniones
- Prácticas de gestión y colaboración
- Generar una cultura de fomento a la productividad
- Salud ocupacional en el trabajo híbrido
- Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Será importante continuar con acciones ya establecidas como los viernes sin reuniones cada 15 días, reuniones semanales de equipo y quincenales entre cada uno y su líder de algunos equipos de trabajo.

Respecto del **nivel 3 “Re Imaginar”** que agrega mecanismos de gobierno del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido. Considerando que el rol fundamental de la gobernanza es asegurar que la organización avance en la madurez del trabajo híbrido y que debe

liderar de manera efectiva e innovadora los elementos de cada nivel anterior, nuevamente se vuelve necesario instalar un comité de gobernanza que haga seguimiento a las mejoras de la instalación del trabajo híbrido. Se deberá comenzar o retomar e impulsar la implementación de metodologías Design Thinking, Six Sigma, Kaizen, Lean o 5S para identificar mejoras en la modalidad híbrida.

Haciendo uso de las herramientas de BI de la organización será importante diseñar indicadores con seguimiento semanal, quincenal o mensual. A partir del cambio ya realizado respecto de la frecuencia de la encuesta pulso, tomar acción y comunicar los aspectos a trabajar en relación al bienestar laboral, satisfacción de los trabajadores/as, confianza en la organización, la efectividad de las reuniones, apoyo de los/as líderes, claridad de objetivos del cargo y metas y gestión de tareas.

La gobernanza del trabajo híbrido, que promueve su efectividad y sustentabilidad, se encargará de **monitorear la implementación de la modalidad híbrida** mediante indicadores de gestión y encuestas de percepción de trabajadores/as, comunicando a la alta dirección e instaurando mejoras en el proceso. Es importante tener en cuenta que el esquema debe centrarse en el trabajo en equipo y ser diseñado para satisfacer, tanto las necesidades productivas de la organización, como las necesidades de cada uno de sus miembros.

Para este nivel y el anterior surge la necesidad en la organización de construir métricas de productividad. Cada equipo sabe cómo medirse por lo que será necesario formalizarlos. Por otro lado, si bien se ha formalizado la comunicación respecto de los días de trabajo remoto o presencial restan mucho por realizar al respecto (definición de horarios y flexibilidad, etc). Recientemente mediante una comunicación se da la autonomía a los equipos y jefaturas con directrices a nivel transversal. Pero no acompañado con formación para la jefatura para que tenga las herramientas para el trabajo híbrido. Es clave poder lograr el cambio del control a la confianza, del control por los objetivos/resultados.

## 7. PROCESOS Y RECURSOS (MODELO DE OPERACIÓN)

No se puede pensar solo en acciones aisladas, ni en herramientas o metodologías que pueden abordar la problemática. Se requiere como se llega a ver mediante el presente documento lo necesario e importante de contar con una estrategia clara a nivel organizacional.

La organización en análisis cuenta con los recursos tanto económicos como la capacidad de sus colaboradores. Considerando el desarrollo de la solución seleccionada se plantea a continuación el modelo de operación que deberá desarrollarse para lograr la gestión consistente de equipos híbridos en este nuevo contexto a nivel organizacional y mundial.

A nivel macro se deberá conocer cómo está la organización respecto de los 3 niveles antes propuestos, determinar el AS-IS y el TO-BE definiendo los pasos lograr para el objetivo esperado en el nivel 1 “Establecer”, que luego sienta las bases para avanzar hacia el nivel 2 “Consolidar” y trabajar desde un principio en el nivel 3 “Re Imaginar” en un proceso de mejora continua.

A continuación un posible plan a revalidar en la organización

**Etapa 1:** Preparación y Planificación Estratégica (2-3 Meses): Como parte de la evaluación del contexto y de la organización en interno, se realizarán los siguientes puntos vinculados a la situación actual (AS-IS):

- Evaluar el contexto de la organización: Desarrollado en Análisis de la situación / Relevamiento / Diagnóstico
- Evaluar la existencias de buenas prácticas: Desarrollado en el punto de análisis de alternativas

Teniendo en cuenta el proceso de cambio a iniciarse se deberá (TO-BE):

- Definir un responsable a nivel organizacional que deberá incentivar, motivar y motorizar los comités multidisciplinarios. Este responsable deberá ser un actor importante de la organización que presente en la actualidad las aptitudes y actitud para ser un motor del cambio. Coordinará el o los comités técnicos y contará con el soporte del comité estratégico
- Definir un responsable de la gestión del cambio que acompañe el trabajo que realizarán los comités multidisciplinarios y la resistencia que puede presentarse en la organización y en el comité estratégico
- Definir los participantes de los comités técnicos/multidisciplinarios, los que deberán analizar las acciones realizadas en la organización y en curso que deberán enmarcarse en la estrategia de la organización sobre el trabajo híbrido a desarrollar por lo menos durante un año hasta que entre en la mejora continua. El trabajo que realicen estos comités será compartido con el comité de directores de la organización (Comité estratégico) conformado por los directores de las gerencias y el gerente general. Actores importantes que conformarán parte de los comités: Representantes de la alta dirección de la organización. En general, lideran el comité y tienen potestades suficientes para respaldar la gestión del comité.
  - Unidad de personas.
  - Asociación(es) de funcionarios.
  - Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
  - Responsables de seguridad y salud en el trabajo (o prevención).
  - Unidad de finanzas.
  - Unidad de administración.
  - Unidad jurídica.
  - Jefaturas de las áreas estratégicas de la organización.
  - Encargado de las comunicaciones internas de la institución.
- Comunicar a toda la organización el lanzamiento de este proyecto y mantener la misma durante la duración del mismo comunicando los avances y transmitiendo con claridad las políticas y directrices del trabajo híbrido.



**Etapa 2:** Desarrollo de Políticas y Mejora de la Infraestructura  
(3-5 Meses)

**Como parte del Nivel 1 - Establecer - Diseño estratégico,** se trabajará en los siguientes ejes:

- Considerando el rediseño de la modalidad de trabajo, analizar los aspectos legales a considerar según la legislación Argentina
- Identificar cargos híbridos a partir de lineamientos generales o instrumentos de evaluación de cargos, considerando Tareas, métodos y herramientas utilizadas.
- Diseñar la Infraestructura para el trabajo híbrido considerando los cambios ya realizados para la “oficinas abiertas”, entregando los recursos tanto en el domicilio como en las oficinas. En el primero para trabajos administrativos y en el último, para incentivar la colaboración y trabajo en equipo. La organización deberá considerar la cantidad de pisos con los que hoy cuenta en su oficina central, la cantidad de recursos asignados a cada uno de los colaboradores. Respecto del aspecto tecnológico la organización cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar la estrategia de trabajo híbrido.

**Como parte del Nivel 2 - Consolidar - Diseño Detallado,** se trabajará en los siguientes ejes:

- Liderazgo
  - ◆ Establecer como Liderar a las personas en el TH (Trabajo Híbrido)
  - ◆ Capacitación a líderes para el TH
  - ◆ capacitación a mandos medios para apoyar un modelo de liderazgo basado en procesos y resultados
- Cultura: Considerando que un cambio de mentalidad toma en promedio seis meses y hasta dos a tres años para que la nueva cultura se arraigue a lo largo de la organización

- ◆ reuniones de seguimiento cada tres meses para compartir resultados y acordar acciones
- Beneficios
  - ◆ desarrollar beneficios diferenciados, tomando en consideración la diversidad de personas que trabaja en una empresa
  - ◆ Realizar benchmark en organizaciones similares
- Coordinación del TH
  - ◆ Determinar las prácticas de reuniones a utilizar
  - ◆ Determinar las prácticas de gestión y colaboración
- Gestión de la productividad
  - ◆ Determinar por equipo como se va a medir y gestionar la productividad en trabajo híbrido
  - ◆ Determinar los indicadores para pasar de tareas a resultados
- Capacitación (Definir Plan de Capacitación)
  - ◆ Identificar la brecha de formación necesaria en cada colaborador para el TH
  - ◆ Capacitación en liderazgo empático, escucha activa para líderes
  - ◆ Capacitación en formas de colaboración híbrida, gestión por metas y resultados, Adm del tiempo y técnicas de resiliencia
- Salud Ocupacional
  - ◆ Determinar las acciones que aportarán a la salud ocupacional, medirlas con frecuencia y tomar ajustes
- Conciliación de la vida laboral
  - ◆ Analizar el RFC (Responsabilidad Familiar Corpo) y determinar y comunicar acciones a desarrollar
- Tecnología
  - ◆ Determinar acciones para avanzar hacia una mayor digitalización de procesos
  - ◆ Determinar acciones para avanzar hacia una mayor migración a Cloud de los sistemas que soportan los procesos de la organización

- ◆ Determinar y capacitar en las herramientas que ayuden/acompañen el TH

Cada uno de los ejes y puntos antes mencionados determinarán varias acciones a realizar poniendo en marcha el proyecto (**Pasando de una etapa de planificación a una etapa de ejecución**). Dichas acciones se desarrollarán durante 6 (piloto) a 12 meses (deploy).

**Etapa 3:** Programa Piloto y Capacitación (3-4 Meses): Siendo su objetivo, implementar programas piloto en diversos equipos de trabajo, teniendo en cuenta lo analizado y definido previamente.

**Etapa 4:** Implementación Completa y Construcción de Cultura (3-12 Meses), llevando a cabo la transición a un modelo de trabajo híbrido a gran escala, fomentando una cultura organizacional que soporte la flexibilidad, la comunicación efectiva y el bienestar de los empleados. En esta etapa se trabajará en el **Nivel 3 - re-imaginar** con una gobernanza fuerte sobre la etapa de ejecución es pos de evaluación e ir mejorando, analizando cómo

- crear nuevas formas de monitorear gobernanza, riesgo y cumplimiento
- mantener conexiones fuertes entre los equipos

Por otro lado, midiendo y rediseñando indicadores de seguimiento semanal, quincenal o mensual. A partir de la encuesta pulso tener claridad el estado de avance de la nueva modalidad en relación al bienestar laboral, satisfacción de los trabajadores/as, confianza en la organización, efectividad de las reuniones, apoyo de los/as líderes, claridad de objetivos del cargo y metas y gestión de tareas. Pudiéndose tener los siguientes índices:

- Índice de bienestar: refleja el clima y ambiente de trabajo del equipo. Evalúa si las horas de trabajo son adecuadas y si las rutinas de trabajo fomentan la colaboración.
- Índice de confianza: evalúa la relación entre la jefatura y los trabajadores/as. Indica si las jefaturas fomentan la

transparencia y confianza y si los trabajadores/as cuentan con las competencias para una autogestión.

- Índice de satisfacción: mide cuán satisfechas están las personas con el trabajo incluyendo impacto, desarrollo y pertenencia.
- Índice de eficacia de reuniones: mide la productividad y efectividad de las reuniones versus metas establecidas.
- Índice de tiempo de enfoque: mide el tiempo disponible para gestionar las tareas.

Para poder lograr los índices antes indicados se deberán establecer los indicadores OKR a medirse trimestralmente para poder ir realizando los ajustes necesarios.

Se sumarán a la formaciones realizadas en las etapas previas las siguientes con distintos enfoques a lograr:

- En pos de la innovación impulsar Agile, scrum y design thinking
- En pos de la mejora continua LEAN Management, Kanban, Six Sigma, Kaizen
- En pos de resultados OKR

**Etapas 5:** Evaluación, Retroalimentación y Adaptación Continua (Ongoing, con revisión inicial a los 3-4 Meses): Siendo su objetivo el establecer un proceso continuo de recopilación de feedback, evaluación del modelo híbrido y ajustes basados en resultados, necesidades operativas y cambios en el entorno regulatorio argentino.

### **Consideraciones Adicionales:**

- Interacción con Sindicatos: Será clave involucrar a los sindicatos desde las etapas iniciales para negociar los cambios laborales que el trabajo híbrido implica.
- Adaptaciones Regulatorias Específicas: Se deberá verificar que todas las políticas y prácticas cumplan con las regulaciones argentinas, incluyendo seguridad laboral y estándares medioambientales.

→ Resiliencia y Adaptabilidad: Se deberá desarrollar estrategias que permitan a la organización adaptarse rápidamente a cambios económicos o en la regulación, garantizando la continuidad del negocio.

## 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica del trabajo híbrido en una organización debe tener en cuenta los siguientes ejes de análisis. A continuación sobre cada uno se brinda los posibles ejes de costos o beneficios que podría tener la organización.

Para la evaluación se deberán considerar los **beneficios económicos** tales como:

**Reducción de Costos Operativos:** Reducción del espacio físico, con el respectivo ahorro de alquiler, expensas, servicios públicos, mantenimiento y otros costos

Respecto de la infraestructura hoy la organización cuenta con 10 pisos, teniendo que considerar los siguientes costos actuales:

ABL: 5000 USD

Expensas: 3500 USD

Alquiler por piso: 20.000 USD (Considerando un valor m2 de USD 20 por 966 m2 por piso)

Sumado a lo anterior, se debe considerar los costos vinculados a la seguridad de los pisos, limpieza y mantenimiento.

Si se considera que los 10 pisos actualmente son utilizados por 614 personas, que en la actualidad se realiza 3x2 (3 días oficina, 2 remoto) y que cada piso cuenta con 966 m2 se podría reducir a 5, dando como ahorro de 100.000 USD solo en alquiler. A continuación el criterio utilizado, considerando cómo se distribuye la superficie del piso

por la capacidad de empleados considerando varios factores como las normas de distanciamiento, el espacio dedicado a zonas comunes (salas de reuniones, baños, cocinas, etc.), y la configuración del mobiliario. Sin tener acceso a los detalles específicos sobre ello, se utiliza el supuesto promedio de 12.5 m<sup>2</sup> por persona para los cálculos basado en estándares de densidad de oficina (10 m<sup>2</sup> y 15 m<sup>2</sup> por persona)

Cálculo realizado = Cada piso de oficina de 966 m<sup>2</sup> puede acomodar aproximadamente a 77 empleados, asumiendo un promedio de 12.5 m<sup>2</sup> por persona. Esto incluye tanto el espacio de trabajo individual como una proporción del espacio común. Teniendo en cuenta que 614 empleados tienen la posibilidad de realizar 2 días de home office a la semana, se estima que se necesitan aproximadamente 5 pisos para acomodar a todos los empleados de manera eficiente bajo estas condiciones, ajustando por la capacidad de trabajo remoto. Este cálculo redondea el número de pisos requeridos hacia el número entero más próximo para reflejar la necesidad práctica de pisos completos.

**Aumento de la Productividad:** Si bien no es posible medirlo en la actualidad por la falta de índices relacionados debemos considerar que por una mayor productividad se tendrá un impacto en el Budget vs Realizado. Normalmente no se logra cumplir lo presupuestado, con el impacto que ello tiene. Tenemos que considerar que cuando se define un presupuesto la organización define la mejor estrategia para poder solventar financieramente el mismo, por lo que no lograr realizar el budget presupuesto tiene un impacto en las obligaciones asumidas.

### **Satisfacción de los empleados**

Reducción del estrés: Los empleados que trabajan desde casa reportan un menor nivel de estrés.

Mejora del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Los empleados que trabajan desde casa tienen más tiempo para dedicar a su familia y amigos.

**Retención de Talento:** La flexibilidad del trabajo híbrido es altamente valorada por muchos empleados, lo que puede ayudar a las organizaciones a retener talento y reducir los costos asociados con la rotación de personal.

**Ampliación de la Base de Reclutamiento:** El trabajo remoto permite a las organizaciones reclutar talento más allá de sus ubicaciones geográficas inmediatas, potencialmente accediendo a un grupo más amplio y diverso de candidatos. En la actualidad los contratos de servicios de personal que no requieran su presencia en la oficina son brindados sin tener en cuenta donde vive la persona, ampliando la base de reclutamiento para quienes brindan ese servicio y una posterior reducción en los costos incluidos en el abono que paga la organización. Por el momento no se realizó un análisis del posible beneficio en los costos para la organización de poder ampliar la base de reclutamiento de los empleados.

Por otro lado para la evaluación se considerarán los **costos Económicos**, tales como:

**Inversión en Tecnología, mobiliario y Seguridad:** Se debe contemplar que cada colaborador tiene en la oficina un equipo portátil, mouse, teclado y auriculares. Si bien en la actualidad los días de home office los empleados utilizan además del equipo portátil provisto, equipamiento propio (no provisto), deberíamos considerar que la organización podría como resultado del análisis a realizar comenzar a proveer un monitor, teclado y mouse. Esto se debe tener presente considerando la ley 27.555 (Ley Argentina sobre el teletrabajo).

En dicho caso podemos considerar que el costo de provisión del mobiliario y tecnología, utilizando como fuente un promedio de los costos consultados en los sitios de musimundo y mercado libre, para poder realizar home office en Argentina puede oscilar entre USD 820 y

USD 3.800, dependiendo de la calidad y características de los productos seleccionados, A continuación se presenta una estimación de los costos de provisión de mobiliario y tecnología para un home office en Argentina, expresados en USD:

**Mobiliario:**

- Escritorio+Cajonera: USD 150 - USD 300
- Silla ergonómica: USD 100 - USD 250
- Lámpara de escritorio: USD 20 - USD 50

**Tecnología:**

- Monitor: USD 150 - USD 300
- Teclado y mouse: USD 20 - USD 50
- Auriculares con micrófono: USD 50 - USD 150

**Bono híbrido:** Respecto del beneficio de almuerzo (a convertirse en bono híbrido) con el que cuentan sus colaboradores, deberá ser redefinido con la nueva modalidad teniendo en cuenta como se explica en la alternativa seleccionada el análisis de los costos que se ven aumentados en la casa de los colaboradores por trabajar de manera remota. Este beneficio actualmente es de 90K ARS aproximadamente y contempla el costo de almuerzo en la zona donde se encuentra la oficina. El mismo se ajusta ante cada aumento que realiza la organización por inflación. Considerando la reconversión del mismo por el trabajo híbrido se podría considerar que el valor actual cubriría la diferencia entre un porcentaje de los costos por día de home office de luz, telefonía y servicio de internet.

**Gestión de Talentos (perdida de los mismos):**Según Huffington Post, mencionado en nota en linkedin se debe considerar que la pérdida de un empleado puede costar entre 1.5 y 2 veces más que su salario anual. Este costo abarca el reclutamiento, la contratación, los recursos necesarios, el entrenamiento, la curva de aprendizaje y el impacto en la cultura empresarial tras su partida.



**Gestión del Cambio y Capacitación:** La transición a un modelo híbrido puede requerir capacitación para empleados y gerentes en nuevas herramientas y prácticas de trabajo, así como gestión del cambio organizacional. Tenemos que tener presente que ya existe un presupuesto anual definido para tal objetivo, por lo que resultará de las primeras etapas del proyecto si se necesitará uno mayor para las acciones vinculadas a la capacitación. Las formaciones ya realizadas en su momento por el inicio de la pandemia y durante la misma permitirán la utilización del budget anual ya existente para las formaciones de nuevos líderes o de aquellas que resulten del análisis. Cada gerencia cuenta con un budget ya existente para la formación de los colaboradores que forman parte de la misma. En el caso de IT existe el mismo para la formación constante durante el año mediante talleres de las herramientas de office365.

**Posibles Costos de Desconexión:** Si no se gestiona adecuadamente, el trabajo híbrido puede llevar a una desconexión entre los empleados, afectando la colaboración, la innovación y, potencialmente, la productividad.

### **Consideraciones Adicionales**

- Impacto en la Cultura Organizacional: Es crucial considerar cómo el modelo híbrido afectará la cultura de la empresa y encontrar formas de mantener la cohesión y el compromiso del equipo.
- Equidad y Acceso: Asegurar que todos los empleados tengan acceso equitativo a los recursos y oportunidades, independientemente de su modalidad de trabajo preferida.

Existe además otro eje de análisis, pero el mismo requiere un estudio dedicado al mismo dentro de una propuesta integral. Este eje es la estimación del impacto ambiental en Argentina el desde ya deberá considerar varios factores.

La transición a modelos de trabajo híbrido puede tener implicaciones ambientales tanto positivas como negativas. Siendo los

positivos (Reducción de la Movilidad, Consumo de Energía que dependerá de la eficiencia del uso de energía en edificios comerciales versus residenciales y de la mezcla energética de Argentina, Menores Requisitos de Espacio de Oficina que implicará menos energía y recursos utilizados para la construcción, mantenimiento y operación de oficinas). En lo que respecta a los impactos negativos podemos identificar, Aumento en el Uso de Energía Residencial dado que mientras que el uso de energía podría disminuir en los edificios comerciales, podría haber un aumento en el consumo de energía residencial ya que las personas trabajan desde casa, utilizando calefacción, refrigeración y dispositivos electrónicos con más frecuencia, Incremento en Artículos de Un Solo Uso que dependerá de los comportamientos individuales y las políticas de la empresa.

Para una evaluación detallada, se necesitarán datos sobre patrones de traslado, cambios en el consumo de energía, tasas de utilización del espacio de oficina, y la eficiencia ambiental de las actividades laborales en ambos entornos.

## **9. CONCLUSIONES**

### **9.1. Conclusiones finales**

Como vimos en el presente documento toda organización tiene su identidad propia, es un ente complejo más por el cual ante un estímulo no se puede esperar un mismo resultado, esto complejiza la implementación de cambios, nuevas formas de trabajar etc. Fuera de ello las organizaciones, formadas en el fondo por personas deben acompañar las transformaciones que se dan cada vez con mayor velocidad y evitar convertirse en la rana hervida.

La cultura organizacional post pandemia no puede volver a ser igual a la pre-pandemia. Las organizaciones deben estar por delante de la situación generada ante el nuevo contexto para poder continuar con la gestión adecuada de su capital humano y lograr la continuidad de la organización. Deben dejar de ser esquizofrénicas.

Identidad = Rasgos culturales de donde trabajo

Cultura = Decisiones + conducta de quienes la forman

Deben ir a un cambio constante y programado

Tenemos que tener en cuenta que la cultura organizacional se traduce en el tipo de liderazgo que se lleva adelante en una organización. El liderazgo en las organizaciones se debe transformar de uno analógico a digital.

No debemos poner el foco en el impacto de la pandemia en las organizaciones. Con ello me refiero a la fiebre de la misma ("Rotación de los recursos") que está siendo generada por muchos factores más de los indicados, siendo uno de ellos lo que las organizaciones deben cambiar pero también el mundo globalizado en el que vivimos donde

hoy las organizaciones compiten por los recursos no solamente con organizaciones locales sino con cualquier organización del mundo.

**Debemos poner foco en estar por delante de la situación, para ello se requiere tomar la nueva modalidad de trabajo como parte de una estrategia de negocio, lo que requiere como se indicó anteriormente análisis más profundo de la misma y establecer una estrategia clara de implementación (establecer, consolidar y re-imaginar) que transforme a la organización.**

## **9.2. Sugerencias a futuro**

Las organizaciones deben segmentar su población y redefinir la propuesta de valor general a una por cada segmento. No pueden continuar con una gestión general sin considerar las particularidades en actividades, perfiles de los mismos, que permita capitalizar el personal de cada segmento.

## 10. ANEXO

### 10.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Figura 19: Jerarquía de las necesidades de MASLOW  
Fuente: La paradoja Hunter, J.,2005

### 10.2. Organizaciones - Charla con Esteban Maccarri

Existen 3 meta conceptos que nos que nos permiten describir una organización

(más importante) **Identidad de una organización:** Rasgos propios de la organización, algunos compartidos con otras organizaciones del mismo tipo, industria, característica, tipo productivo, comunes a todas las empresas. La identidad no se opone al cambio, sino que brinda las reglas para su procesamiento. Los compartidos se llaman identidad esquema. Rasgos propios de la organización, contruidos/trabajos por la organización (Ej: trabajo en equipo, búsqueda de la agilidad, lo que se percibe como propio de la misma). Lo propio se llama identidad construcción. Al mirar la organización puedo ver que comparte con el resto y que es propia de la misma.

Algo importante a tener en cuenta es la posición del observador

- Endoidentidad: Quien observa es parte de la empresa
- Exoidentidad: Quien observa/describe no es parte de la empresa

## **Autonomia**

**x Estructura:** Organigrama, proceso de trabajo, tecnología, como esta estructurada

Toda organización tiene articuladores, que son los que unen los dominios entre sí. Tres engranajes unidos por cadenas. Esas cadenas (el articulador).

- **La asunción y adjudicación de roles** (en el caso de propósito y relaciones)
- **Capacitación** entre relaciones y capacidades existentes
- **productividad** que une las capacidades existentes y los propósitos

Todo tiene una lógica. Para que sea pertinente el trabajo de la gente, tiene que haber una adjudicación de roles muy concreta y transparente que debe ser asumida por la gente. Es ahí donde comienza a moverse el engranaje.

Para que la gente pueda aprovechar las capacidades de la organización, tiene que estar correctamente formada para ello, para que las capacidades de la organización nos lleven a concretar los propósitos establecidos tiene que haber un usufructo adecuado.

Los dominios son independientes, cada uno tiene su contenido. Por lo que al leer se puede ir en cada uno de ellos explotando a donde pertenece cada cosa.

Los articuladores los une. Una falla en un dominio desde ya afecta mediante el engranaje en el otro.

En cada uno de los dominios, existe una lógica que lo distingue, un lenguaje que expresa estos criterios singulares, una particular

noción del tiempo, y también un modo tecnológico que es propio de cada dominio.

### 10.3. Encuesta general

A continuación se detallan las consultas realizadas y las respuestas obtenidas de una encuesta compartida con el objetivo de obtener una respuesta de colegas de cualquier metier que trabajen en cualquier tipo de organización. El objetivo fue tratar de identificar sin importar la industria que tipo de modalidad de trabajo utilizan y en base a las respuestas tratar de encontrar aquello que habilita en las mismas la posibilidad del trabajo híbrido.

#### Preguntas

### Gestión de equipos híbridos (remoto/presencial)

Gracias por tomarte el tiempo en responder las siguientes preguntas. Tu aporte me ayudará en la tesis que estoy realizando.

⋮

**¿Cómo es la cultura organizacional en tu empresa? \***

Texto de respuesta largo

Observaciones

Ejemplos: Orientada a la performance, creación de nuevos productos, etc.) - Podés escribir lo que consideres que representa a la cultura de tu organización.

**¿Que piensas/crees que se logrará con dicha cultura en la organización? \***

Texto de respuesta largo

**¿Cómo fue la evolución de la modalidad de trabajo desde antes de la pandemia hasta la actualidad? (Pre-pandemia, durante la pandemia, post-pandemia) \***

Texto de respuesta largo

**¿Por qué consideras que la organización determinó la modalidad actual?**

Texto de respuesta largo

**¿Utilizan herramientas colaborativas? (Office 365, Google Suite,etc) Por favor indicar cuales. \***

Texto de respuesta largo

**¿Por qué consideras que es posible que tenga esos días de trabajo remoto? \***

Texto de respuesta largo

**¿Cuántos días de trabajo remoto haces? \***

Texto de respuesta largo



**¿Se utiliza una metodología de trabajo para la gestión de los equipos (Agile, Lean Management, otras)?**

\*

Texto de respuesta largo

Observación

Me interesa saber si tu líder o tus líderes utilizan alguna metodología existente para la gestión de sus equipos o no. En caso de que no, como hacen el seguimiento de las tareas asignadas al equipo.

**¿Qué tipo de liderazgo existe en la organización? (Podes elegir más de una si tenes más de un líder)**

- Liderazgo carismático (Capacidad de seducir)
- Liderazgo burocrático (Regular y repetitivo)
- Liderazgo participativo (Modelo Flexible)
- Liderazgo autoritario (Despotismo e inflexibilidad)
- Liderazgo "Laissez-faire" (Confía en la autonomía)
- Liderazgo estratégico (Organización y planificación)
- Liderazgo orientado a personas (Cercano)
- Liderazgo orientado a tareas (Logro de objetivos)
- Liderazgo natural (Líder democrático)
- Otra...

**¿Cuál es el nivel de madurez digital de la organización? \***

- Inicial
- Novato
- Competente
- Avanzado
- Experto
- Otra...

**¿Cuál es la edad promedio (entre los empleados) en tu organización? \***

Texto de respuesta breve

---

**¿Cuántos años tiene tu organización? \***

Texto de respuesta breve

---

**¿A que industria pertenece tu organización? \***

- Industria pesada
- Industria siderúrgica o metalúrgica
- Industria química
- Industria petroquímica
- Industria automovilística
- Industria alimentaria
- Industria textil
- Industria farmacéutica
- Industria armamentística
- Industria informática
- Industria mecánica
- Industria energética

¿Se realiza reunión semanal de equipo? \*

Texto de respuesta largo

¿Tenes reunión semanal o quincenal con tu jefe? \*

Texto de respuesta largo

¿Se utiliza alguna metodología para determinar los objetivos? \*

Texto de respuesta largo

¿Cómo se siguen los objetivos o metas anuales? \*

Texto de respuesta largo

Observación

Me interesa saber si se definen anualmente los objetivos y luego se hace el seguimiento mediante reuniones semanales, mensuales. ¿Se siguen en algún tablero o herramienta?

¿Se realiza una evaluación de desempeño en tu organización? ¿Cuántas veces por año? \*

Texto de respuesta largo

## Respuestas

## ¿Cómo es la cultura organizacional en tu empresa?

14 respuestas

Orientada a resultados

Tiene una cultura que combina el trabajo por objetivos (performance) y la generación de nuevos productos que satisfagan la necesidad de nuestro nicho de mercado. A su vez, al ser un producto regional constantemente estamos sacando nuevos productos o evolutivos de nuestro producto estrella SIDOM GT.

La cultura organizacional en nuestra empresa destaca por su colaboración, innovación y enfoque en el desarrollo personal y profesional.

Innovadora

Buena

Buena

Consultoría y creación de nuevos productos

Orientada a la formación de profesionales y alienada a las políticas del país

Enfocada en la innovación y en la automatización de procesos.

Constante innovación en los productos, por objetivos.

Orientada a la performance

Orientada 100% a la venta de productos importados y guiada mediante OKRs globales, Objetivos específicos y Factores Claves del Exito particulares por puesto/rol

Consultoría

Dedicada a la formación. Es una universidad

## ¿Que piensas/crees que se logró con dicha cultura en la organización?

14 respuestas

Demasiada competencia por mostrar resultados muchas veces no tan reales. Demasiada presión causando estrés innecesario

Principalmente entregar funcionalidad de manera rápida al cliente. También con esta metodología logramos que nuestro producto principal crezca continuamente por el aporte/necesidad de los usuarios.

Nuestra cultura fomenta la eficiencia, motivación y un ambiente positivo, impulsando la productividad, la retención de talento y la innovación constante.

Actualización

Cada quien conoce su lugar en la empresa

Cohesión hacia el logro de la misión y visión de la empresa

Productos y propuestas novedosas

Formar profesionales pero no tan preparados. La parte política no ayuda

Equipos altamente performantes a través del trabajo colaborativo.

Mayor performance/incentivos en los equipos.

Se logra que el empleado pueda lograr sus objetivos con incentivos según sus logros alcanzados

Que toda la empresa esté alineada al logro general de los objetivos y la rentabilidad de la empresa

Resolver problemas

Formar a nuevos profesionales

**¿Cómo fue la evolución de la modalidad de trabajo desde antes de la pandemia hasta la actualidad? (Pre-pandemia, durante la pandemia, post-pandemia)**

14 respuestas

Un día de ho a prueba.. Luego 100% ho en pandemia y hoy 3 x2

Pre-pandemia no contábamos con días home, al llegar la pandemia nos vimos obligados a pasar 100% virtual y post-pandemia la modalidad quedo 100% online con la posibilidad de asistir a la oficina cuando se desee.

Algunos de los equipos, los más operativos, armaron un esquema híbrido para donde siempre hay recursos físicamente en la oficina.

Pre-pandemia, presencial. Durante la pandemia, remoto. Post-pandemia, híbrido, combinando presencialidad y flexibilidad para adaptarnos a nuevas necesidades y tendencias laborales.

Favorable

A todos nos toco trinvertarnos y aprender  
A usar recursos nuevos.

Presencial con jornada laboral de 8 horas corridas, virtual, híbrida solo dos días a la semana presencial

Remoto completo y ahora se intenta volver 1 vez por semana

Al llegar la pandemia ya estábamos preparados para afrontarla, sin embargo la formación docente era lo que no estaba consolidada

Full Remoto

Lo mas representativo fue que el negocio empezó a trabajar en un modelo híbrido con excelentes resultados. IT ya estaba acostumbrado a trabajar así.

Pre-pandemia se valora ir a la oficina en presencial y luego con pandemia y post pandemia se bajó la frecuencia de verse cara a cara

Siempre se mantuvo una modalidad híbrida para algunos puestos y 100% remotos para otros, durante la pandemia todos los puestos tomaron la modalidad remota y post pandemia la presencialidad pasó a ser opcional

De virtualidad hasta 1 vez x semana

Se comenzó a usar tecnología, pero se mantiene la presencialidad a distsnca con videoconferencias. Secusan grupos de WhatsApp para comunicar

## ¿Por qué considerarás que la organización determinó la modalidad actual?

14 respuestas

Falta de confianza en los procesos y en el empleado

Desde mi perspectiva la pandemia dejó claro que nuestro rubro (IT) no necesita presencia física y esto fue captado por la empresa.

Debido al crecimiento de la compañía durante la pandemia las oficinas se poblaron aún más y esto requirió que los puestos que pueden realizar el trabajo 100% online trabajen desde su casa, esto permitió disminuir los gastos en oficinas para la empresa.

La organización adoptó la modalidad actual para equilibrar la eficiencia laboral con la flexibilidad, promoviendo el bienestar y adaptándose a cambios del entorno laboral.

Por la pandemia

La necesidad de resolver ante un problema emergente

Contexto país

Porque permitió trabajo con distintas partes del mundo

Por necesidad económica, política

Nacio de esta forma.

Porque los resultados fueron excelentes. Se comprobò que no es necesario estar todo el tiempo en la oficina.

Estamos en modelo híbrido y entiendo que es para que podamos vernos y al mismo tiempo podamos estar más en casa para estar más cerca de la familia y actividades cercanas al hogar

Se dieron cuenta que no es necesario recurrir a una oficina para cumplir los objetivos planteados dado que la eficiencia crecio, al contrario de lo que normalmente se piensa

Porque el dueño es una empresa francesa que solicitó presencialidad completa y la empresa no tiene tanto espacio, llegaron al acuerdo de 1 vez x semana

Como reaccion al entorno



**¿Utilizan herramientas colaborativas?** (Office 365, Google Suite,etc) Por favor indicar cuales.

14 respuestas

Office 365

Teams.. One drive..

Utilizamos Google Suite

Moodle, Canva, Genially, YouTube

Si, Oficce 365

Google workplace

Toda la suite de Microsoft

Si, Google, aulas virtuales, wikis, entre otras

Suite Microsoft completa

Office 365, Azure, Service Now

Google Suite, Jira, Confluence y Miro

No

¿Por qué consideras que es posible que tenga esos días de trabajo remoto?

14 respuestas

Porque los sistemas lo permiten

Debido a que mi actividad diaria la puedo realizar a través de calls virtuales utilizando las herramientas colaborativas.

Para gestionar equipos hoy la tecnología puso a disposición grandes avances que simplifican la organización y administración de los equipos de trabajo.

Se permite el trabajo remoto para fomentar la conciliación entre vida laboral y personal, aumentar la productividad y adaptarse a nuevas tendencias laborales.

Porque es online

Para comodidad

Mi tipo de cargo y funciones lo permite

Porque trabajamos con gente de todo el mundo

Por qué se ofertan más trabajos remotos

El aislamiento nos demostró que tenemos capacidad para comunicarnos correctamente si no nos tenemos uno frente a otro, generando igualmente equipos comprometidos y con alta capacidad de creación.

Ahorro de tiempo y dinero para la empresa. Mas motivación para los empleados.

Porque vivimos la pandemia como experiencia

Por que la empresa logró alinear a toda la organización de manera eficiente en el cumplimiento de los objetivos y no se requiere de un seguimiento cercano de las tareas o micromanagement

Porque no tienen espacio para todos

Aíco el trabajo remoto por no tener condiciones para trabajar en la sede física

¿Cuántos días de trabajo remoto haces?

14 respuestas

2

4

5

100% remoto

ahora solo 3.

1

3 o más en ocasiones.

Todo el mes menos 1 día

90% de mi tiempo.

5 a la semana (100% remoto)

Variable. De 2 a 5

**¿Se utiliza una metodología de trabajo para la gestión de los equipos (Agile, Lean Management, otras)?**

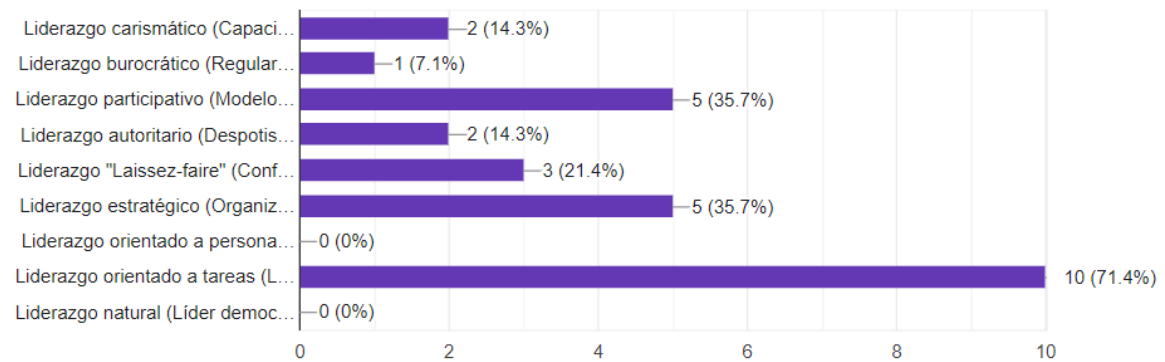
14 respuestas

- Agile
  - No
  - . Mmm no
  - Usamos una metodologías ágiles basándonos en scrum
  - La empresa adopta una metodología ágil que fomenta la colaboración, flexibilidad y entrega continua, optimizando la eficiencia y adaptándose rápidamente a los cambios.
  - Smart working
  - Ausente
  - Product team, Agile.
- 
- APO (Administración por objetivos) a nivel empresa y Agile para proyectos

[Copiar](#)

**¿Qué tipo de liderazgo existe en la organización? (Podes elegir más de una si tenes más de un líder)**

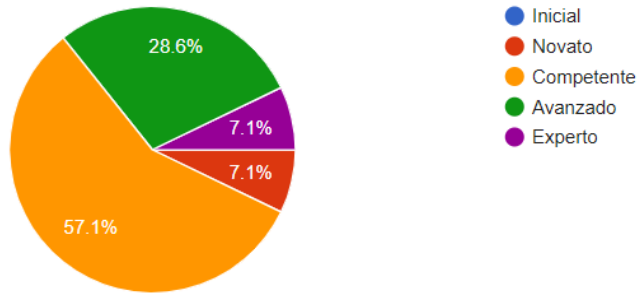
14 respuestas



### ¿Cuál es el nivel de madurez digital de la organización?

[Copiar](#)

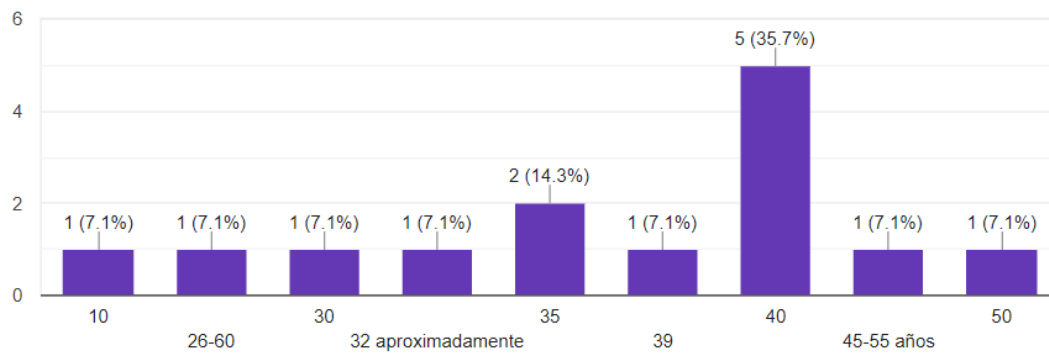
14 respuestas



### ¿Cuál es la edad promedio (entre los empleados) en tu organización?

[Copiar](#)

14 respuestas



### ¿Cuántos años tiene tu organización?

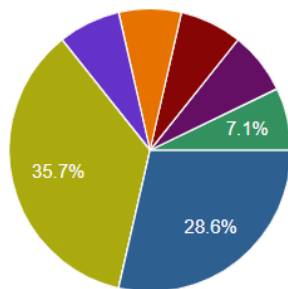
14 respuestas

|                 |
|-----------------|
| 25 en argentina |
| 15              |
| 46              |
| 36              |
| 100 años        |
| 45 años         |
| Mas de 20       |
| 13              |
| 10              |
| 120             |
| 200             |
| 12              |
| 20              |
| 80              |

### ¿A que industria pertenece tu organización?

 Copiar

14 respuestas



- Industria pesada
- Industria siderúrgica o metalúrgica
- Industria química
- Industria petroquímica
- Industria automovilística
- Industria alimentaria
- Industria textil
- Industria farmacéutica

▲ 1/3 ▼

¿Se realiza reunión semanal de equipo?

14 respuestas

Si

No

No, se realiza una reunión mensual

Sí

Dailys

SI

Si, todos los lunes

¿Tenes reunión semanal o quincenal con tu jefe?

14 respuestas

No

Semanal

Sí

No en esa frecuencia. Pero las tengo

A demanda

Si

SI

No. Es mensual

Si, semanal todos los viernes

Mensual

¿Se utiliza alguna metodología para determinar los objetivos?

14 respuestas

No

Evalúacion anual

utilizamos una metodología donde los objetivos son transversales a los tres pilares del área de servicios (PMO, MiSIM, ATC) logrando un compromiso grupal interactuando entre las áreas.

La organización emplea la metodología OKR (Objectives and Key Results) para establecer objetivos claros, medibles y alineados con la estrategia corporativa.

Consejos docentes

Árbol de problemas

Plan de acción

No lo se

SMART

Si

Se analiza el presupuesto y los resultados del año anterior y se ajusta a la tendencia del año en vigencia considerando la estructura de costos para determinar los objetivos generales, posteriormente se realizan los OKRs por gerencia en base a las tareas y su impacto en los generales y, por ultimo, cada rol redacta 3 FCIs (Factores claves de exito) para alcanzar los OKRs de la gerencia



## ¿Cómo se siguen los objetivos o metas anuales?

14 respuestas

Informal con el jefe

Se presentan métricas mensuales y un consolidado anual a final de año.

os objetivos anuales se siguen mediante revisiones periódicas, evaluaciones de desempeño, y ajustes estratégicos para garantizar alineación y logros efectivos.

Evaluando cada trimestre

Por hitos

Plan de acción

No lo se

Por reunión

Por medio de revisiones periódicas de avance

CONTROLES SEMESTRALES

Reuniones de seguimiento

Contamos con tableros de comando automatizados, se evalúa el grado de alcance de manera mensual y se realiza una presentación a toda la empresa de forma trimestral

N/A

Mediante informes

¿Se realiza una evaluación de desempeño en tu organización? ¿Cuántas veces por año?

14 respuestas

|   |
|---|
| 1   |
| 2 veces al año  |
| Si.. Una sola vez   |
| Si, una vez por año.  |
| 1 por año   |
| 1 vez por año   |
| 2 veces por año   |
| Dos veces al año  |
| SI, 2   |
| SI, 2   |
| Si. 1 vez al año  |
| 2 veces por año, en enero y julio, evaluando los semestres anteriores respectivamente |
| No  |

#### 10.4. Entrevistas

##### Entrevista a un colaborador de Meta

##### **¿Cómo es la cultura organizacional en meta?**

Meta es una organización que tiene la cultura de la eficiencia. Dicha cultura lleva a todos a “querer” performar bien. El foco está en el impacto de lo que cada colaborador hace, es decir que todos buscan mostrar lo que hacen.

##### **¿Cómo crees que se logra?**

Creo que unos de los factores claves para lograr y mantener esa cultura de la eficiencia, es la evaluación de performance. La misma si bien es anual, tiene un control cada 6 meses. Sumado a lo anterior, se realiza el seguimiento mediante las reuniones semanales.

Al momento de realizarse el colaborador hace una autoevaluación mediante herramientas y templates definidos para ello, indicando y destacando el mismo su desempeño durante los meses previos. A su vez, el colaborador solicita a sus pares un feedback (mediante una app).

Luego el manager, quien sugiere una nota, tiene reunión de calibración, con su sus superiores y otros pares. En algunos casos solicitando observaciones a los referentes técnicos o managers.

Si, el colaborador no performa bien, el manager solicita a HR un plan de performance review para darle justificación a recursos humanos para desvincular al mismo.

Al comienzo del año a ser evaluado se determina el ROADMAP del equipo y se alinean el mismo con los otros equipos de la organización. Validación del progreso semanal cross equipo vs ese roadmap. Énfasis en que el responsable del tema comunica a su n+1 como se avanza.

Al ser la cultura, botton up. Nadie te va a decir que hacer. Cada colaborador, cada equipo promueve ideas y proyectos de impacto a llevar adelante.

~~Por nota ya existe prefijado el bono + nuevas acciones que te van a dar~~

### **¿Cómo fue la evolución de la modalidad de trabajo desde antes de la pandemia hasta la actualidad?**

Antes de detallarla, es clave indicar la flexibilidad en meta para cambiar de un modelo a otro, siguiendo tendencias.

- Pre-Pandemia: Lo usual era realizar homeoffice los miércoles dado que es un día de no reuniones. No siendo una regla, sino una costumbre.
- Pandemia: Full remoto, el salto a dicha modalidad fue inmediato.
- Post-Pandemia (modalidades distintas con diferentes beneficios):
  - Modalidad remoto (Menor sueldo), 1 vez cada 2 meses va a la oficina.
  - 3 días oficina y 2 días home office. Vuelta a la oficina (Return to Office - RTO)

Los cambios en la modalidad se han dado por distintos motivos Guerra+Emisión: Crisis en el mercado, inflación, menos consumo y su impacto en general. Lo que llevó a implementar acciones para reducir los costos.

### ¿Utilizan herramientas colaborativas?

Si, propias de meta y otras como ser office 365 y suite de Google

### ¿Cómo son los perfiles?

Manager de personas - Nivel de Seniority - Perfil no técnico. Tiene gente a cargo

Contribuidor individual (IC) - Nivel de Seniority. Ambos pueden llegar a tener el mismo NS

El Senior IC - Distribuyen tareas y coordinar proyectos

### ¿Se utilizan metodologías de trabajo o de gestión de proyectos?

No, no se utiliza como tal y como parte de una política de la organización.

Hay un sistema para hacer tracking de tarea

### Google

Foco en generación de nuevos productos // pero no es perfecto

Problema: Se arriesga poco (OpenIA le ganó a google)

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### 11.1. Libros

(Rocasalvatella, 2016) Citado en Luis Joyanes Aguilar (2017). Industria 4.0 La cuarta revolución industrial - Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México

Shah, R., Ward, P.T.: "Defining and developing measures of lean production". Journal of Operations Management, nº25(4), pp.785-805, 2007. citado en Lean Management. Un estudio bibliométrico realizado por Lidia Sánchez Ruiz, Beatriz Blanco Roj, Carlos A. Pérez-Labajos.

Womack, J.P., Jones, D.T.: Lean Thinking. Cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. Barcelona: Gestión 2000, 2005. citado en Lean Management. Un estudio bibliométrico realizado por Lidia Sánchez Ruiz, Beatriz Blanco Roj, Carlos A. Pérez-Labajos.

Hunter, J. (2005). La Paradoja. Empresa Activa. Ediciones Urano.  
Jorge Etkin / Leonardo Schvarstein (2000). Identidad de las organizaciones. 5ta reimpresión.

Luis Joyanes Aguilar (2017). Industria 4.0 La cuarta revolución industrial - Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México

Francisco Mochon, Pablo Cardona (2020). Transformación digital de la empresa. Editorial Marcombo

### 11.2. Papers

Manual del trabajo híbrido. Recuperado de:  
[https://s3.amazonaws.com/cdn.oticsofofa.cl/ESTUDIOS/2023/ManualTrabajoHibrido-CIO\\_OTICSofofa.pdf](https://s3.amazonaws.com/cdn.oticsofofa.cl/ESTUDIOS/2023/ManualTrabajoHibrido-CIO_OTICSofofa.pdf)

Liderando el trabajo híbrido - Buenas Prácticas. Recuperado de: <https://abraaprendizaje.com/index.php/default-courses/8-personas-y-organizaciones/52-liderando-el-trabajo-hibrido>

Tendencias globales en gestión de talentos 2020. MarshMclennan recuperado de <https://www.marshmclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/may/Mercer-Global-Talent-Trends-2020-Executive-Summary.pdf>

Tendencias globales en gestión de talentos 2020. MarshMclennan recuperado de <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/#download>

Workmonitor recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/empresas/workmonitor-0/> y <https://www.telam.com.ar/notas/202304/624845-trabajo-remoto-empresas-aumento.html>

CIS (2020). Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES! Trabajo remoto. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. ISSN 2618-2173. Julio 2020.

Rethinking the workplace, recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hybrid-work-in-the-future-of-work-.pdf>

### 11.3. Informes

J.A. Schumpeter, (1934), Theory of Economic Development, Harvard University Press, 1934 citado en More, R. (2011, July-August). What is success in innovation? Ivey Business Journal Reprints

M. McKeown (2008) "The Truth About Innovation", Prentice-Hall citado en More, R. (2011, July-August). What is success in innovation? Ivey Business Journal Reprints

R.Luecke, R Katz,(2003) "Managing Creativity and Innovation", HBS Press citado en More, R. (2011, July-August). What is success in innovation? Ivey Business Journal Reprints

R Cabral, (2003) "Development, Science ,and", in J. Heilbron, The Oxford Companion to The History of Modern Science, Oxford University Press citado en More, R. (2011, July-August). What is success in innovation? Ivey Business Journal Reprints

R.H. Schaffer, (2002) "Implementation: There's More to Innovation than great ideas", Ivey Business Journal, November/December citado en More, R. (2011, July-August). What is success in innovation? Ivey Business Journal Reprints

OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travel/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travel/documents/publication/wcms_758007.pdf)

AMCHAM. (2021). Guía del bienestar y trabajo híbrido en la era post pandemia. 16 de diciembre de 2021. Disponible en: <https://amchamchile.cl/publicaciones/estudio/guia-del-bienestar-y-trabajo-hibrido-en-la-era-post-pandemia/>

ANDA, (2022). Modelo de trabajo “híbrido”: Cuatro tips para aumentar la productividad. 2 Marzo 2022. Disponible en:  
<https://www.anda.cl/modelo-de-trabajo-hibrido-cuatro-tips-para-aumentar-la-productividad/>

Rosety, Agustin. (2022). 3 tips para mantener la productividad en un modelo de trabajo híbrido. Moebius. 10 de marzo 2022. Disponible en:  
<https://www.moebiusconsulting.com/3-tips-para-mantener-la-productividad-en-un-modelode-trabajo-hibrido/>

Redactores, Reseller. (2022). Cisco destaca indicadores a evaluar para mejorar estrategias de trabajo híbrido. Reseller.  
5 diciembre de 2022. Disponible en:  
<https://reseller.com.mx/cisco-destaca-indicadores-a-evaluar-para-mejorar-estrategias-de-trabajo-h>

Rankmi. ¿Qué son las Encuestas de Pulso y cómo sacarles mayor provecho en estos tiempos? HR CONNECT. Disponible en:  
<https://www.hrconnect.cl/engagement/que-son-las-encuestas-de-pulso-y-como-sacarles-mayor-provechoen-estos-tiempos/>

Rodriguez, Johanna. (2022). Método Kaizen: definición, pasos y ejemplos. HubSpot. 16 de marzo 2022. Disponible en:  
<https://blog.hubspot.es/sales/metodo-kaizen>

Design Thinking. (2022). ¿Qué es el Design Thinking? Disponible en:  
<https://www.designthinking.es/>

Rubinstein, Cyn. (2021). Design Thinking y los modelos híbridos. 9 de agosto de 2021. Disponible en:  
<https://cynrubinstein.medium.com/design-thinking-y-los-modelos-hibridos-1b728c8b309a>



Hotmart. (2022). ¿Qué es el design thinking? Ejemplos para entenderlo fácilmente. 8 de julio 2022. Disponible en: <https://hotmart.com/es/blog/que-es-design-thinking-ejemplos>

Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires, Primer informe. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICCOVID\\_primer\\_informe.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICCOVID_primer_informe.pdf)

Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires, Segundo informe. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICCOVID\\_segundo\\_informe.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICCOVID_segundo_informe.pdf)

Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>

El futuro del trabajo en el sector del petróleo y el gas recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_859848.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_859848.pdf)

### **11.3.1. Artículos**

Wolf, B. (2014, July). Managing remote workers: balance employees' freedom with a strong connection to the organization. T+D, 68(7), 18. [https://link.gale.com/apps/doc/A375816083/ITOF?u=up\\_web&sid=bookmark-ITOF&xid=136ab81d](https://link.gale.com/apps/doc/A375816083/ITOF?u=up_web&sid=bookmark-ITOF&xid=136ab81d)

Yoe, J. (2023). Hybrid work seems to be working out just fine. Monthly Labor Review, 1. [https://link.gale.com/apps/doc/A753563659/ITOF?u=up\\_web&sid=bookmark-ITOF&xid=16f142d1](https://link.gale.com/apps/doc/A753563659/ITOF?u=up_web&sid=bookmark-ITOF&xid=16f142d1)

Hybrid work improves productivity and work-life balance, say employees: HP Study. (2022, November 10). Times of India, NA.

[https://link.gale.com/apps/doc/A725893409/ITOF?u=up\\_web&sid=book-mark-ITOF&xid=aa39f8bc](https://link.gale.com/apps/doc/A725893409/ITOF?u=up_web&sid=book-mark-ITOF&xid=aa39f8bc)

Mintz, G. (2022, April 29). How to measure performance for remote teams. Indianapolis Business Journal, 43(10), 8A. [https://link.gale.com/apps/doc/A710384882/ITOF?u=up\\_web&sid=book-mark-ITOF&xid=863ed1b6](https://link.gale.com/apps/doc/A710384882/ITOF?u=up_web&sid=book-mark-ITOF&xid=863ed1b6)

New research reveals business leaders and employees hold differing views on how the pandemic has affected work-life balance and productivity. (2022, February 2). PR Newswire, NA. [https://link.gale.com/apps/doc/A691333025/ITOF?u=up\\_web&sid=book-mark-ITOF&xid=de0ce583](https://link.gale.com/apps/doc/A691333025/ITOF?u=up_web&sid=book-mark-ITOF&xid=de0ce583)

Felgate, Y. (2020, December). MANAGING VIRTUAL TEAMS. African Business, (479), 89+. [https://link.gale.com/apps/doc/A657388448/ITOF?u=up\\_web&sid=book-mark-ITOF&xid=34775ba7](https://link.gale.com/apps/doc/A657388448/ITOF?u=up_web&sid=book-mark-ITOF&xid=34775ba7)

Elliott, S. (2023). HOW CFOs CAN BETTER MANAGE STRATEGY EXECUTION: Best practices in strategy execution can help CFOs balance their traditional role of oversight and control with their emerging role as a catalyst for growth. Strategic Finance, 104(8), 47+. [https://link.gale.com/apps/doc/A736957584/ITOF?u=up\\_web&sid=book-mark-ITOF&xid=88905e43](https://link.gale.com/apps/doc/A736957584/ITOF?u=up_web&sid=book-mark-ITOF&xid=88905e43)

More, R. (2011, July-August). What is success in innovation? Ivey Business Journal Reprints. [https://link.gale.com/apps/doc/A276135989/ITOF?u=up\\_web&sid=book-mark-ITOF&xid=74ec0089](https://link.gale.com/apps/doc/A276135989/ITOF?u=up_web&sid=book-mark-ITOF&xid=74ec0089)

Agile management recuperado de: [https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/publications/ifla-journal/ifla-journal-40-1\\_2014.pdf?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Copyright%2520%2526%2520A2%2520Issues%2520-%252010%2520March%25202014](https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/publications/ifla-journal/ifla-journal-40-1_2014.pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Copyright%2520%2526%2520A2%2520Issues%2520-%252010%2520March%25202014)

People at Work 2022: A Global Workforce View recuperado de: [https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW\\_Global\\_2022\\_GLB\\_US-310322\\_MA.pdf](https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf)

5a edición de Jóvenes Oil & Gas (JOG) recuperado de [https://www.iapg.org.ar/petrotecnica\\_notas/222/30-37.pdf](https://www.iapg.org.ar/petrotecnica_notas/222/30-37.pdf)

AÑO XL - N° Edición 2077 - 18 de Noviembre de 2022 recuperado de: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/la-56#:~:text=Se%20estima%20un%20crecimiento%20del,a%20m%C3%A1ximos%20de%20una%20d%C3%A9cada>

Estudio realizado por Microsoft junto con la Universidad de San Andrés recuperado de: <https://news.microsoft.com/es-xl/el-77-de-los-argentinos-prefiere-trabajar-de-manera-hibrida/>

Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/informe\\_teletrabajo\\_y\\_covid-19\\_-\\_marzo\\_2020\\_0\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/informe_teletrabajo_y_covid-19_-_marzo_2020_0_0.pdf)

Guía para equipos remotos. Recuperado de: <https://www.deel.com/blog/ultimate-guide-to-hiring-remote-teams#12-remote-team-management-tips-to-build-a-productive-and-engaged-team>

Working remotely: setting your team up for success. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/deloitte\\_working\\_remotely\\_success.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/deloitte_working_remotely_success.pdf)

#### 11.4. Páginas

Desde una pandemia a una endemia. Recuperado de: [From pandemic to endemic? What 2022 might mean for COVID-19 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/articles/fr-from-pandemic-to-endemic-what-2022-might-mean-for-covid-19/)

Ley simple - resumen de la ley de teletrabajo 27.555. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>

Como cambió las políticas públicas el COVID-19. Recuperado de: [How COVID-19 has changed public policy | Harvard Kennedy School](#)

Costo de pérdida de talento recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1nto-le-cuesta-una-empresa-perder-talento-profesional-neofista-lobo-bt1ue/?originalSubdomain=es>

Hybrid work best practices. Recuperado de: <https://es-la.workplace.com/blog/hybrid-work-best-practices>

Hybrid work is here to stay. Here are 7 ways to manage your workforce, recuperado de: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/hybrid-work-here-to-stay-here-are-7-ways-to-manage-your-workforce>

Teletrabajo en Argentina. Su regulación y promoción recuperado de: <https://www.cippe.org/publicacion/teletrabajo-en-argentina-su-regulacion-y-promocion/>

Equipo Lean. Recuperado de: <https://redimensiona.com/equipo-lean-gestion-de-equipos/>

El futuro del trabajo híbrido realizado por Ben Homer. Recuperado de: <https://www.pwc.com/au/workforce/people-and-organisation-matters/the-future-of-work-is-hybrid-but-how-do-you-make-it-a-success.html>

What Is an OKR?. Recuperado de [https://balancedscorecard.org/okr-basics/?gclid=Cj0KCQjw6KunBhDxA RI sAKFUGs9zQprLQYwfG2ajxxg\\_Ae8zIbA0MrqtVwSJMP\\_KxWO0s1m ZCfaTmmkaAix2EALw\\_wcB](https://balancedscorecard.org/okr-basics/?gclid=Cj0KCQjw6KunBhDxA RI sAKFUGs9zQprLQYwfG2ajxxg_Ae8zIbA0MrqtVwSJMP_KxWO0s1m ZCfaTmmkaAix2EALw_wcB)

Cinco claves para desarrollar un liderazgo emprendedor. Infobae. (2018). Recuperado el 1/Junio/2023 de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/09/30/cinco-claves-para-desarrollar-un-liderazgo-emprendedor/>

Síndrome de la Rana Hervida de Peter Senge citado en Edu Duarte. La rana hervida y las empresas en “transformación” digital. Medium

(2019). Recuperado el 1/Junio/2023 de <https://eduartegallardo.medium.com/la-rana-hervida-y-las-empresas-en-transformaci%C3%B3n-digital-1b76b15732d3>

La evolución histórica de la Transformación Digital de las economías europeas. Zemsaniaglobalgroup. (2023). Recuperado de <https://zemsaniaglobalgroup.com/evolucion-historica-transformacion-digital-economias-europeas/#:~:text=La%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20en%204%20grandes%20revoluciones&text=Industria%201.0%3A%20el%20primer%20paso,de%20la%20mecanizaci%C3%B3n%20del%20trabajo.>

El sector de gas y petróleo. Recuperado de <https://arvengtraining.com/el-sector-de-gas-y-petroleo/>

Lo bueno de la pandemia aceleró la transformación digital en la industria petrolera. Recuperado de: <https://www.rionegro.com.ar/lo-bueno-de-la-pandemia-acelero-la-transformacion-digital-en-la-industria-petrolera-1416848/>

Impact of Covid-19 recuperado de: [https://www.ey.com/es\\_ar/news/2020/09/impact-of-covid-19-increases-urgency-of-digital-technology-investments-for-oil-and-gas-workforce-skills-gaps-hinder-roi](https://www.ey.com/es_ar/news/2020/09/impact-of-covid-19-increases-urgency-of-digital-technology-investments-for-oil-and-gas-workforce-skills-gaps-hinder-roi)

La pandemia aceleró la inversión tecnológica. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/oil-gas-58-referentes-sector-afirma-pandemia-acelero-inversion-tecnologia-n7105>

Pulse 2023 - El poder del trabajo remoto. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/el-poder-del-trabajo-remoto-estad%C3%ADsticas-y-tendencias-mat%C3%ADas/?originalSubdomain=es>

Perspectiva del HomeOffice en la Argentina. Recuperado de: <https://www.concur.com.ar/blog/article/cual-es-la-perspectiva-del-home-office-en-argentina>

La nueva era laboral. Recuperado de:  
<https://www.wework.com/es-LA/ideas/research-insights/research-studies/la-nueva-era-laboral-el-83-de-los-argentinos-ya-implementamos-el-modelo-hibrido-de-trabajo>

Evolución del liderazgo. Recuperado de:  
<https://club.inusual.com/c/articulos/evolucion-del-liderazgo-desde-sus-inicios-hasta-nuestros-dias-bienvenidos-a-la-era-del-lider-innovador>

Kanban vs Scrum. Recuperado de:  
<https://www.atlassian.com/es/agile/kanban/kanban-vs-scrum>

Liderando el trabajo híbrido. Recuperado de:  
<https://abraaprendizaje.com/index.php/default-courses/8-personas-y-organizaciones/52-liderando-el-trabajo-hibrido>

Talento en cuatro generaciones. Recuperado de:  
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>

Diversidad generacional y su relevancia. Recuperado de:  
<https://www.linkedin.com/pulse/la-diversidad-generacional-y-su-relevancia-en-las-organizaciones-fajdf/?originalSubdomain=es>

Cinco generaciones. Adecco Argentina. Recuperado de:  
<https://www.adecco.com.ar/blog/c%C3%B3mo-hacer-que-cinco-generaciones-convivan-en-el-mismo-ambiente-laboral/>