



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO DE  
LA COMPAÑÍA “D” EN COSTA RICA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL  
2023 PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIA  
GERENCIAL QUE PROMUEVA EL DESARROLLO DEL TRABAJO HÍBRIDO

ELABORADO POR

JIMENA ALPIZAR MALAVASI

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2023

## Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

### Universidad Latina de Costa Rica

<b>Yo (Nosotros):</b>	Jimena Alpizar Malavasi
<b>De la Carrera / Programa:</b>	Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia
<b>Modalidad de TFG:</b>	Proyecto
<b>Titulado:</b>	Análisis de la gestión del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” en Costa Rica durante el segundo semestre del 2023 para el establecimiento de una propuesta de estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se registrará por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 27 de septiembre de 2023 a las 6:00pm**

**Firma del estudiante(s):**

*Jimena A.*

Jimena Alpizar Malavasi

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

- Título: Análisis de la gestión del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” en Costa Rica durante el segundo semestre del 2023 para el establecimiento de una propuesta de estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido.
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor: Jimena Alpizar Malavasi
- Fecha de aprobación: 27/09/2023

**DOUGLAS  
UMAÑA  
ESQUIVEL  
(FIRMA)** Firmado  
digitalmente por  
DOUGLAS UMAÑA  
ESQUIVEL (FIRMA)  
Fecha: 2023.09.27  
12:37:22 -06'00'

**MBA. Douglas Umaña Esquivel**

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

- Título: Análisis de la gestión del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” en Costa Rica durante el segundo semestre del 2023 para el establecimiento de una propuesta de estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido.
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor(es): Jimena Alpizar Malavasi
- Fecha de aprobación: 26/09/2023

RAFAEL ANGEL BOGARIN ULLOA  
(FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-04-  
0148-0387.  
Fecha declarada: 26/09/2023 09:16:58 PM  
Esta representación visual no es fuente  
de confianza. Valide siempre la firma.

**MPIO. Rafael Bogarín Ulloa**

## CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO

Heredia, 26 de septiembre del 2023

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

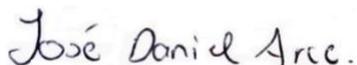
SD

### **Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO DE LA COMPAÑÍA “D” EN COSTA RICA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2023 PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIA GERENCIAL QUE PROMUEVA EL DESARROLLO DEL TRABAJO HÍBRIDO” elaborado por el estudiante: JIMENA ALPIZAR MALAVASI para optar por el grado académico Máster en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**



---

**Lic. José Daniel Arce**

**Cédula 3-0483-0254**

**Carné #97123**

**Colegio de Licenciados y Profesores**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jimena Alpizar Malavasi con cédula de identidad número 114970049, estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado: Análisis de la gestión de la gerencia del departamento de capital humano de la compañía "d" de consultoría global, en costa rica, para el segundo semestre del 2023 y propuesta de estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en Heredia, 2023

*Jimena A.*

---

**Jimena Alpizar Malavasi**

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, Jimena Alpizar Malavasi con cédula de identidad número 114970049, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 2023

*Jimena A.*

---

**Jimena Alpizar Malavasi**

## Resumen ejecutivo

La adopción acelerada de trabajos remotos ha desafiado a las organizaciones a gestionar equipos híbridos que enfrentan problemas como barreras comunicativas, falta de cohesión y disminución de la motivación.

Para el Departamento de Capital Humano de la compañía “D” no existe una estrategia clara de modelo de trabajo híbrido. A partir de lo anterior, la presente investigación tiene por objetivo analizar y evaluar la gestión actual del modelo de trabajo híbrido en el Departamento de Capital Humano de la compañía “D”, específicamente durante el segundo semestre de 2023, con la finalidad de proponer una estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido.

El estudio se plantea considerando la necesidad de llevar a cabo un análisis de la percepción actual de trabajo híbrido en el Departamento de Capital Humano, así como definir las necesidades de los consultores y gerentes para el trabajo colaborativo e híbrido, y evaluar las estrategias de la gerencia y su liderazgo. La investigación busca beneficiar tanto a gerentes como a colaboradores, pero reconoce limitaciones como la imposibilidad de generalizar los hallazgos a todas las empresas y la rápida evolución de las herramientas tecnológicas para el trabajo híbrido.

Seguidamente se describen los capítulos que comprenden el documento de investigación y su propósito.

### Capítulo I

El capítulo inicial aborda el problema a investigar y destaca su relevancia. Se mencionan los antecedentes y datos previos antes de llevar a cabo el estudio. Asimismo, en este capítulo se presentan los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, y se proporcionan las justificaciones teóricas, prácticas y metodológicas. Por último, se presenta la compañía “D” y el

Departamento de Capital Humano, y se discuten los alcances y las limitaciones relacionadas con la investigación.

## Capítulo II

El segundo capítulo se centra en la construcción del marco teórico. Esta base teórica, extraída de libros, publicaciones y otros medios, respalda el estudio y posibilita la formulación y análisis basados en las contribuciones de diferentes autores que guardan relación con los objetivos establecidos.

## Capítulo III

El tercer capítulo aborda la estructuración del diseño metodológico inherente al estudio investigativo. Describe los métodos utilizados, el enfoque, la naturaleza de la investigación, los informantes clave, la población, la muestra, y las herramientas. Entre los instrumentos que se definen están la encuesta y la entrevista.

## Capítulo IV

En el cuarto capítulo, se analizan e interpretan los datos obtenidos mediante las herramientas empleadas en el proceso investigativo. Se esclarecen los hallazgos para cada objetivo específico, facilitando que, en el capítulo cinco, se expongan las conclusiones y sugerencias derivadas del estudio.

## Capítulo V

En el quinto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones derivadas del capítulo previo, lo cual forma la base para la propuesta.

## Capítulo VI

Finalmente, en el capítulo seis se expone la propuesta de estrategia gerencial derivada de los capítulos previos y generada a partir de los hallazgos de la investigación que, si es aplicada exitosamente, promoverá el desarrollo del trabajo híbrido.

## Tabla de contenidos

DECLARACIÓN JURADA .....	7
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	8
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>14</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>16</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>16</b>
<b>PROBLEMA Y PROPÓSITO .....</b>	<b>17</b>
Estado actual de la investigación.....	17
Planteamiento del problema .....	18
Justificación .....	19
<b>Objetivo general, propositivo y específicos .....</b>	<b>21</b>
Objetivo General .....	21
Objetivos específicos.....	21
Compañía “D” .....	21
Departamento de Capital Humano.....	22
Limitaciones y alcances .....	22
Alcances .....	22
Limitaciones.....	22
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>24</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
Administración .....	25
Recursos Humanos .....	26
Gerencia .....	26
Estrategias gerenciales.....	27
Liderazgo.....	28
Modelo de trabajo híbrido.....	28
Beneficios del trabajo híbrido.....	30
Riesgos del trabajo híbrido .....	31
Tipos configuraciones de equipos de trabajo en el modelo híbrido .....	33

Teoría del Liderazgo Situacional .....	35
CAPITULO III.....	39
METODOLOGÍA.....	39
Enfoque metodológico y el método seleccionado .....	40
Enfoque de la investigación .....	40
Tipos de investigación .....	41
Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.....	42
Alcance de la investigación .....	42
Sujetos y fuentes de Información .....	43
Sujetos de Información .....	43
Fuentes de Información .....	43
Fuentes Primarias.....	44
Fuentes Secundarias.....	44
Población y muestra.....	45
Población .....	45
Muestra.....	45
Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos .....	45
Encuesta.....	46
Entrevista .....	47
CAPITULO IV.....	49
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	50
Análisis .....	50
Análisis e Interpretación de los resultados para el primer objetivo .....	50
Análisis e Interpretación de los resultados para el segundo objetivo .....	56
Análisis e Interpretación de los resultados para el tercer objetivo .....	64
CAPITULO V.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
Conclusiones.....	73
Conclusiones del primer objetivo específico: percepción actual del trabajo híbrido .....	73
Conclusiones del segundo objetivo específico: necesidades de los consultores y gerentes para el trabajo colaborativo e híbrido .....	74
Conclusiones del tercer objetivo específico: evaluación de las estrategias de la gerencia y su liderazgo .....	76
Conclusiones generales.....	76

<b>Recomendaciones .....</b>	<b>77</b>
<b>Recomendaciones del primer objetivo específico: percepción actual del trabajo híbrido .....</b>	<b>78</b>
<b>Recomendaciones del segundo objetivo específico: necesidades de los consultores y gerentes para el trabajo colaborativo e híbrido.....</b>	<b>79</b>
<b>Recomendaciones del tercer objetivo específico: evaluación de las estrategias de la gerencia y su liderazgo .....</b>	<b>80</b>
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>81</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
<b>Objetivo .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>100</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1.....	47
Tabla 2.....	48
Tabla 3.....	54
Tabla 4.....	55
Tabla 5.....	59
Tabla 6.....	61
Tabla 7.....	62
Tabla 8.....	66
Tabla 9.....	67
Tabla 10.....	69
Tabla 11.....	85
Tabla 12.....	88
Tabla 13.....	89

## Índice de Figuras

Figura 1.....	34
Figura 2.....	36
Figura 3.....	51
Figura 4.....	52
Figura 5.....	53
Figura 6.....	57
Figura 7.....	64
Figura 8.....	83
Figura 9.....	84

## **CAPÍTULO I**

### **Introducción**

## **PROBLEMA Y PROPÓSITO**

### **Estado actual de la investigación**

El futuro del trabajo es un concepto que captura los cambios transformadores que se están produciendo en el mundo laboral debido a los avances tecnológicos, los cambios socioeconómicos y la evolución de los modelos de negocio. Habilitado por herramientas de comunicación digital, el modelo híbrido responde a las demandas de flexibilidad y adaptabilidad en los entornos de trabajo modernos. A medida que las empresas enfrentan los desafíos y oportunidades que generan los rápidos avances tecnológicos, el modelo híbrido ejemplifica el cambio hacia estructuras laborales más fluidas, descentralizadas y centradas en los empleados. En esencia, el futuro del trabajo pasa por integrar la tecnología, el espacio y el potencial humano para maximizar la productividad, la innovación y el bienestar; y los modelos de trabajo híbridos son fundamentales para lograr esta integración.

El tema por investigar son las estrategias gerenciales y de liderazgo ante una cultura de trabajo híbrido. En los últimos años, la fuerza laboral global ha experimentado un cambio dramático provocado por la pandemia del COVID-19, que ha acelerado la adopción de trabajos remotos y acuerdos de trabajo híbridos. Como resultado, las organizaciones han tenido que reevaluar sus estrategias para administrar sus equipos, específicamente aquellos híbridos. Los equipos de trabajo híbrido consisten en empleados que trabajan de forma remota como en el sitio, y su gestión presenta un conjunto único de desafíos.

Al ser una tendencia reciente, los equipos de trabajo híbrido pueden ser difíciles de manejar debido a problemas como barreras de comunicación, falta de confianza y dificultad para mantener la cohesión del equipo. Según un estudio realizado por Harvard Business Review 2020, los equipos híbridos pueden tener dificultades para mantener un sentido de pertenencia, lo que lleva a una disminución de la motivación y la productividad. Además, un informe de McKinsey y Company descubrió que los

equipos híbridos exitosos requieren una estrategia de comunicación clara, un acceso equitativo a los recursos y esfuerzos intencionales para generar confianza entre los miembros del equipo. El propósito de esta investigación es proponer una estrategia gerencial que se pueda implementar para administrar de manera efectiva a los trabajadores híbridos, estudiando los diferentes factores que contribuyen al éxito, las condiciones actuales de la organización, recursos y medios, la cultura de trabajo colaborativo, y la manera en que se desempeñan la gerencia, los colaboradores y el liderazgo.

### **Planteamiento del problema**

En respuesta a la crisis del COVID-19, muchas empresas y organizaciones implementaron una modalidad de trabajo virtual o remota que años después de la crisis se sigue implementando y se ha vuelto la nueva realidad de muchas empresas grandes y pequeñas. En el caso de la Compañía “D” Costa Rica ya existía el trabajo virtual, aunque no era una práctica común previo a la pandemia. Sin embargo, desde entonces se ha ido integrando un modelo híbrido donde los colaboradores trabajan en sus casas y cada cierto tiempo en las oficinas de manera presencial. Adicionalmente, los consultores de la compañía “D” trabajan con distintos clientes y en ocasiones tienen que visitarlos, dentro y fuera del país.

La necesidad de equipos virtuales ha creado un gran cambio en la forma en que las empresas administran y dirigen a sus empleados. A medida que la organización y el Departamento de Capital Humano experimenta con el modelo híbrido, se considera cada vez más importante entender los diversos factores que contribuyen al éxito del equipo. Los modelos híbridos también fomentan una cultura de confianza y autonomía, lo que impulsa una mayor productividad. Sin embargo, necesitan herramientas de comunicación sólidas y estrategias bien definidas para garantizar la cohesión y alineación del equipo, lo que destaca la naturaleza cambiante del trabajo en la era digital actual.

A partir de lo anterior, para la presente investigación se plantea la pregunta problema: ¿Qué línea estratégica debe implementarse en el Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” para promover el desarrollo del trabajo híbrido durante el segundo semestre del 2023?

Asimismo, como subproblemas se plantean los siguientes:

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” sobre la forma más apropiada para promover el desarrollo del modelo de trabajo híbrido? ¿Qué tipo de requerimientos, según criterios de los consultores y gerentes, son necesarios para desarrollar el modelo de trabajo híbrido dentro del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”? ¿Qué tipo de estrategias deben implementar los gerentes y el equipo de consultores del Departamento de Capital Humano para favorecer el desarrollo del trabajo híbrido? ¿Cuál es el estilo de liderazgo que deben emplear los gerentes del Departamento de Capital Humano para promover la implementación del trabajo híbrido?

## **Justificación**

Las estrategias gerenciales tienen un impacto significativo en el desempeño y el éxito de una organización. La necesidad de equipos virtuales ha creado un gran cambio en la forma en que las empresas administran y dirigen a sus empleados. Con la emergencia del trabajo remoto y los arreglos de trabajo flexibles, la cantidad de equipos híbridos ha aumentado significativamente. Cada vez es más común que los equipos tengan miembros que trabajen desde diferentes ubicaciones (tanto a nivel nacional como internacional) y horarios. Por lo tanto, existe la necesidad de comprender las mejores prácticas para administrar estos equipos de manera efectiva, entender los diversos factores que contribuyen al éxito de estos equipos y las estrategias que lo facilitan. Esta estrategia o estrategias beneficiarán a los empleados, los gerentes, la organización como tal y a los clientes. al crear y mantener una fuerza de trabajo comprometida, motivada y productiva.

A medida que la empresa comienza a implementar sus planes de regreso a la oficina, se intenta aprovechar lo mejor del trabajo tanto en el hogar como en la oficina. Existe una línea entre proporcionar la flexibilidad que exigen los empleados y equilibrar las necesidades generales de la empresa. ¿Qué se necesita para crear un enfoque sostenible a largo plazo para el trabajo híbrido que funcione para todos? Los equipos híbridos plantean varios desafíos como barreras de comunicación, problemas de colaboración y la necesidad de horarios flexibles. Los gerentes deben estar equipados con las estrategias adecuadas para superar estos desafíos y garantizar que el equipo funcione sin problemas. El diseño de esta estrategia puede ayudar a solventar los desafíos mencionados ya que su diseño apoya la gerencia de equipos híbridos, pero la misma puede ser adaptada a distintos departamentos dentro de la misma empresa que trabajen con grupos similares.

El resultado principal que se espera obtener de esta investigación son las estrategias gerenciales que garantizan el éxito de los equipos colaborativos híbridos. Estos resultados se pueden adaptar a las organizaciones modernas que trabajen con equipos colaborativos híbridos similares, sin embargo, sus resultados serán únicos para el contexto del departamento, sus integrantes y los distintos recursos y herramientas con los cuales se cuenta. Se ha demostrado que el liderazgo tiene un impacto en estados motivacionales como el compromiso con el trabajo y resultados como el desempeño (Caulfield y Senger, 2017; Stander, De Beer y Stander, 2015). También, se ha demostrado que el compromiso con el trabajo afecta el rendimiento (Gauche y De Beer, 2018).

Esta investigación tiene el fin de proponer una estrategia gerencial y de liderazgo integral que permita promover un desarrollo óptimo del modelo de trabajo híbrido. Para ello, este trabajo analiza la realidad actual del modelo y pretende conocer las herramientas y necesidades de los colaboradores y gerentes para obtener resultados que permitan una propuesta que se adapte al Departamento Capital humano de la Compañía “D”, en Costa Rica.

## **Objetivo general y específicos**

A continuación, se presentan los objetivos que encausan la presente investigación.

### **Objetivo general**

Realizar un análisis de la gestión que lleva a cabo la gerencia de capital humano de la Compañía "D" en Costa Rica durante el segundo semestre del 2023, para determinar las estrategias que se requieren implementar para promover la modalidad de trabajo híbrido.

### **Objetivos específicos**

- Conocer la percepción sobre el trabajo híbrido que tienen los colaboradores del Departamento de Capital Humano de la Compañía "D".
- Definir los requerimientos de los consultores y gerentes para el desarrollo del modelo de trabajo híbrido dentro del Departamento de Capital Humano de la Compañía "D".
- Evaluar las estrategias y el estilo de liderazgo que emplean los gerentes con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que favorezcan la implementación del trabajo híbrido.

### **Aspectos descriptivos de la Compañía "D"**

En conformidad con las pautas y políticas estipuladas de la empresa involucrada en este estudio, su nombre y detalles de identificación específicos se han mantenido confidenciales a lo largo de esta tesis. La decisión de mantener el anonimato de la empresa se basa en la necesidad de preservar la privacidad e integridad de sus operaciones, empleados e información de propiedad exclusiva. Si bien se ha hecho todo lo posible para presentar un análisis preciso y completo, se han generalizado

o redactado ciertos detalles para garantizar la confidencialidad de la empresa. Esto se ha hecho sin comprometer el rigor académico y la objetividad de la investigación.

La Compañía “D” es una multinacional que opera en 150 países y cuenta con más de 300 profesionales a nivel global proveyendo servicios en auditoría, consultoría, impuestos, y servicios legales y asesoría financiera.

### **Departamento de Capital Humano**

El Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” en Costa Rica está conformado por dos gerentes y diez consultores con nivel variable desde “staff” a “consultor senior”.

Este departamento se enfoca en ayudar a las organizaciones a navegar las transformaciones con el lado humano del cambio como foco. Lo anterior incluye optimizar el talento en entornos que cambian rápidamente, cambiar las estructuras organizacionales y administrar la fuerza laboral del futuro.

### **Limitaciones y alcances**

#### **Alcances**

Esta investigación busca proponer una estrategia gerencial que promueva el trabajo híbrido en el Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” con el fin de beneficiar no solo a los gerentes del departamento, sino también a los colaboradores. Asimismo, la Compañía “D” se verá beneficiada al poner en práctica la estrategia gerencial propuesta.

#### **Limitaciones**

Con respecto a las limitaciones se debe contemplar que los resultados no son generalizables a todas las organizaciones, industrias o contextos culturales. Factores como el tamaño de la empresa, el tipo de industria y la cultura nacional pueden influir en la eficacia de las estrategias de trabajo híbrido. Asimismo, confiar únicamente en datos auto informados, como encuestas y entrevistas, puede introducir sesgos. Puede haber inconsistencias en la forma en que los participantes interpretan las preguntas o un posible sesgo de deseabilidad social, donde los participantes pueden responder de una manera que perciben como favorable en lugar de sus verdaderos sentimientos.

Otra limitación por considerar es que las herramientas y las tecnologías que respaldan el trabajo híbrido están evolucionando rápidamente. Una estrategia propuesta hoy podría quedar obsoleta en unos pocos años debido a los avances tecnológicos.

**CAPITULO II**

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para el marco teórico del objeto en estudio, se abordan los conceptos desarrollados de acuerdo con el problema de investigación por medio de una revisión de fuentes secundarias como libros, revistas, estudios, entre otros.

## **Administración**

La administración se refiere al proceso de planificación, organización, coordinación y control de recursos y actividades dentro de una organización para lograr objetivos y metas específicos. Implica la gestión eficaz y eficiente de personas, procesos y recursos para garantizar el buen funcionamiento y el éxito de la organización (Daft, 2014). El concepto de administración tiene sus raíces en las teorías clásicas de gestión. Henri Fayol, pionero en el campo de la administración, introdujo las cinco funciones de la administración: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1916). Estas funciones sirven como base de las prácticas administrativas modernas, guiando a los gerentes en su toma de decisiones y acciones.

Además, la teoría de la burocracia de Max Weber enfatizó la importancia de estructuras jerárquicas claras, reglas y procedimientos operativos estándar en las organizaciones (Weber, 1947). La administración burocrática sentó las bases para el enfoque sistemático y formalizado de la gestión que sigue siendo relevante en la actualidad.

Las prácticas administrativas contemporáneas han evolucionado para satisfacer las demandas de entornos empresariales dinámicos y complejos. Peter Drucker, a menudo considerado como el "padre de la administración moderna", introdujo el concepto de administración por objetivos (MBO), que enfatiza el establecimiento de metas claras y la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales (Drucker, 1954).

Además, en la era digital, la administración se ha visto significativamente influenciada por los avances tecnológicos. La integración de la tecnología y la toma

de decisiones basada en datos ha transformado la forma en que los administradores gestionan la información, optimizan los procesos y mejoran la comunicación y la colaboración entre equipos (Robbins, Coulter y DeCenzo, 2017).

## **Recursos Humanos**

Cuando se habla de "recursos humanos" (HR) se hace referencia a las personas que constituyen la fuerza laboral de una organización y la gestión de sus habilidades y conocimientos para lograr los objetivos organizacionales. Los recursos humanos abarcan a los empleados, contratistas y otro personal que contribuye al éxito de la empresa. El campo de la gestión de recursos humanos (HRM) se centra en varias funciones que incluyen reclutamiento, selección, capacitación, gestión del desempeño, compensación, relaciones con los empleados y planificación de la fuerza laboral.

En el contexto de HRM, las organizaciones reconocen que su capital humano es un activo valioso y un impulsor clave de la ventaja competitiva. La gestión eficaz de los recursos humanos implica atraer y retener el talento adecuado, desarrollar el potencial de los empleados y crear un entorno de trabajo que fomente la productividad, la motivación y el compromiso.

## **Gerencia**

"La gerencia es el proceso de coordinar y supervisar las actividades laborales de otros para que sus actividades se completen de manera eficiente y efectiva con y a través de otras personas". (Robbins et al., 2017, p. 5)

"La gerencia es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr las metas de desempeño. Un gerente efectivo logra resultados a través de otras personas". (Stoner et al., 2018, p. 5)

El concepto de "gerencia" se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr objetivos organizacionales específicos de manera eficiente y efectiva. Los gerentes juegan un papel fundamental en la orientación y coordinación de los esfuerzos de los individuos y grupos dentro de una organización para asegurar la ejecución exitosa de las tareas y el logro de los objetivos.

### **Estrategias gerenciales**

"Las estrategias gerenciales efectivas incluyen la adopción de un equilibrio de estilos de gestión prácticos y no intervencionistas, utilizando una combinación de planificación formal y toma de decisiones oportunista, y enfatizando la comunicación abierta y la colaboración con los empleados". (Mintzberg, 2009, p. 168)

Las estrategias gerenciales se refieren a los enfoques, métodos y técnicas que emplean los gerentes para lograr las metas organizacionales de manera efectiva. Estas estrategias están diseñadas para abordar desafíos y oportunidades específicos que enfrentan la organización y su fuerza laboral. Para ser efectivas, deben alinear recursos, optimizar procesos y aprovechar las fortalezas de la organización para obtener una ventaja competitiva.

"Las estrategias gerenciales efectivas implican crear una visión convincente, comunicarla de manera efectiva y empoderar a los empleados para que actúen en consecuencia. Los líderes también deben crear una coalición sólida de partidarios, fomentar una cultura de mejora continua y ser adaptables en respuesta a las circunstancias cambiantes". (Kotter, 2013, p. 25)

"Las estrategias gerenciales efectivas implican enfocarse en las fortalezas en lugar de las debilidades, establecer prioridades claras, tomar decisiones basadas en los resultados y asumir la responsabilidad de la comunicación y las relaciones dentro de la organización". (Drucker, 2006, pág. 34)

## **Liderazgo**

Según Daft (2014) el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que pretenden cambios reales que reflejen sus propósitos mutuos (p. 5). El liderazgo es el proceso de influir y guiar a individuos o grupos hacia el logro de metas compartidas. Implica motivar, inspirar y dirigir a otros para que trabajen en colaboración y con eficacia en la búsqueda de una visión o misión común. El liderazgo no se limita a una posición o título formal; puede ser exhibido por individuos en todos los niveles de una organización o comunidad.

“El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para que entiendan y estén de acuerdo sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos”. (Yukl, 2013, p. 7)

Kotter (1990) ve el liderazgo como la búsqueda del desarrollo, y argumenta que la importancia del liderazgo aumenta durante las fases volátiles e inciertas.

Los líderes efectivos demuestran una combinación de rasgos, comportamientos y habilidades que les permiten inspirar y guiar a otros. Brindan dirección, crean un ambiente de trabajo positivo y capacitan a los miembros de su equipo para liberar todo su potencial. El liderazgo es esencial para impulsar el éxito organizacional, fomentar la innovación y cultivar una cultura organizacional sólida.

## **Modelo de trabajo híbrido**

El modelo de trabajo híbrido se refiere a un arreglo que combina elementos tanto del trabajo remoto como del tradicional en la oficina. En este modelo, los empleados tienen la flexibilidad de dividir su tiempo laboral entre hacerlo desde una oficina física o de forma remota desde una ubicación diferente, como su hogar o un espacio de trabajo conjunto. Una de las primeras menciones al modelo de trabajo híbrido se

encuentra en un informe de Deloitte (2017) titulado "El futuro del trabajo: La fuerza laboral aumentada". El informe discutió cómo los avances en tecnología y las preferencias cambiantes de los empleados estaban conduciendo a la aparición de modelos laborales híbridos a medida que las organizaciones buscaban un equilibrio entre el trabajo remoto y en la oficina.

La pandemia de COVID-19 jugó un papel importante en la aceleración de la adopción del modelo de trabajo híbrido. A medida que los lugares de empleo se adaptaron a los desafíos relacionados con la pandemia, muchas organizaciones implementaron políticas de trabajo remoto para garantizar la continuidad del negocio. Como resultado, surgieron numerosos estudios e informes para analizar el impacto del modelo de trabajo híbrido en la productividad, el bienestar de los empleados y la dinámica organizacional. Por ejemplo, un estudio de PwC (2021) titulado "De la necesidad a la convicción: el impacto permanente de la pandemia en el trabajo remoto" reveló que una parte significativa de los empleados y empleadores expresaron interés en continuar con los arreglos de trabajo remoto incluso después de la pandemia. Este interés allanó el camino para que el modelo de trabajo híbrido ganara fuerza.

En este modelo, los empleados a menudo tienen la autonomía para decidir cuándo y dónde trabajar, lo que puede conducir a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y una mayor satisfacción laboral. Sin embargo, también presenta desafíos relacionados con la comunicación, la colaboración y el mantenimiento de la cultura empresarial.

Un trabajo de investigación de Arla K. Day y Jesse A. Robbins (2022) titulado "Trabajo híbrido: ventajas, desventajas y perspectivas futuras" examinó los pros y los contras del modelo de trabajo híbrido. Los autores discutieron cómo el modelo de trabajo híbrido puede generar una mayor flexibilidad, reducir el tiempo de viaje y posibles ahorros de costos tanto para los empleados como para las organizaciones. No obstante, también destacaron la importancia de abordar problemas como los

posibles sentimientos de aislamiento entre los trabajadores remotos y garantizar el acceso equitativo a los recursos y oportunidades para todos los empleados, independientemente de su lugar de trabajo.

### **Beneficios del trabajo híbrido**

Mayor flexibilidad y equilibrio entre el trabajo y la vida:

El modelo de trabajo híbrido ofrece a los empleados la flexibilidad de elegir cuándo y dónde trabajar. Esta flexibilidad puede conducir a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que los empleados pueden gestionar mejor sus responsabilidades personales y adaptar sus horas de trabajo a sus necesidades individuales (Day y Robbins, 2022).

Tiempo y costos de transporte reducidos:

Al permitir que los empleados trabajen de forma remota durante una parte de su semana laboral, el modelo de trabajo híbrido puede reducir significativamente el tiempo de viaje y los gastos asociados. Esta reducción en los desplazamientos puede conducir a una mayor productividad y menos estrés para los empleados (PwC, 2021).

Mayor productividad de los empleados:

Los estudios han demostrado que el trabajo remoto puede conducir a una mayor productividad para ciertas tareas y roles. El modelo de trabajo híbrido permite a los empleados elegir el entorno de trabajo que mejor se adapte a sus tareas, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y rendimiento (Deloitte, 2017).

Mayor grupo de talento:

Con un modelo de trabajo híbrido, las organizaciones pueden reclutar talento de un grupo geográfico más diverso. Las opciones de trabajo remoto pueden atraer a empleados calificados que tal vez no puedan trasladarse o trasladarse a una oficina física (Day y Robbins, 2022).

Ahorro de costos para las organizaciones:

El modelo de trabajo híbrido puede generar ahorros de costos para las organizaciones al reducir la necesidad de grandes espacios de oficina y los gastos

asociados. Algunos estudios han demostrado que las organizaciones pueden lograr eficiencias de costos al implementar políticas de trabajo remoto (PwC, 2021).

Mejora del bienestar y la satisfacción laboral de los empleados:

La flexibilidad que brinda el modelo de trabajo híbrido puede contribuir a mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados. Los empleados que tienen control sobre sus arreglos de trabajo pueden experimentar menos estrés y agotamiento (Deloitte, 2017).

Beneficios ambientales:

Una reducción en los desplazamientos y el uso del espacio de oficina puede tener impactos ambientales positivos como menores emisiones de carbono y menor consumo de energía (Day y Robbins, 2022).

Mayor agilidad organizacional:

El modelo de trabajo híbrido puede mejorar la capacidad de una organización para adaptarse a interrupciones inesperadas como desastres naturales o emergencias de salud pública. Con las capacidades de trabajo remoto ya implementadas, las empresas pueden continuar sus operaciones sin problemas durante las crisis (PwC, 2021).

El modelo de trabajo híbrido ofrece varios beneficios, que incluyen una mayor flexibilidad, un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, una mayor productividad, ahorro de costos y acceso a un grupo de talentos más amplio. Sin embargo, es esencial que las organizaciones aborden los desafíos relacionados con la comunicación, la colaboración y el bienestar de los empleados para que el modelo de trabajo híbrido sea exitoso a largo plazo.

### **Riesgos del trabajo híbrido**

Desafíos de comunicación y colaboración:

El modelo de trabajo híbrido puede generar desafíos de comunicación y colaboración dentro de los equipos. Los empleados remotos pueden sentirse

desconectados de sus contrapartes en la oficina, lo que puede generar falta de comunicación y una menor cohesión del equipo (Day y Robbins, 2022).

Sentimientos potenciales de aislamiento:

Los empleados remotos pueden experimentar sentimientos de aislamiento y soledad, ya que pueden tener interacciones cara a cara limitadas con colegas y perderse los aspectos sociales de un entorno de trabajo en la oficina (PwC, 2021).

Acceso desigual a las oportunidades:

El modelo de trabajo híbrido puede crear inadvertidamente desigualdades en el acceso a las oportunidades y el avance profesional. Los empleados en la oficina pueden tener más visibilidad y oportunidades de creación de redes en comparación con los trabajadores remotos, lo que podría afectar el crecimiento profesional (Deloitte, 2017).

Dificultad para mantener la cultura de la empresa:

Mantener una cultura empresarial sólida puede ser un desafío en un entorno de trabajo híbrido. Los empleados remotos pueden tener una exposición limitada a la cultura y los valores de la organización, lo que dificulta fomentar una cultura empresarial cohesionada (Day y Robbins, 2022).

Preocupaciones de tecnología y seguridad:

Con empleados que trabajan desde varios lugares, las organizaciones pueden enfrentar desafíos tecnológicos y de seguridad. Garantizar que los trabajadores remotos tengan acceso a sistemas y datos seguros puede ser una preocupación importante para los departamentos de Tecnología e Información (TI) (PwC, 2021).

Falta de límites entre el trabajo y la vida:

En un modelo de trabajo híbrido, puede ser difícil para los empleados establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, lo que lleva a un posible agotamiento y reducción del bienestar (Deloitte, 2017).

Interacciones fortuitas reducidas:

En un entorno de trabajo en la oficina, los encuentros y las interacciones fortuitas pueden dar lugar a nuevas ideas e innovación. El modelo de trabajo híbrido puede limitar estos intercambios espontáneos, lo que podría afectar la creatividad y la resolución de problemas (Day y Robbins, 2022).

Gestión y seguimiento del desempeño:

Supervisar y evaluar el desempeño de los trabajadores remotos puede ser más desafiante para los gerentes. Garantizar la productividad y la responsabilidad sin microgestión requiere una cuidadosa consideración de las prácticas de gestión del desempeño (PwC, 2021).

Resistencia potencial al cambio:

La implementación de un modelo de trabajo híbrido puede encontrar resistencia por parte de los empleados que prefieren los arreglos de trabajo tradicionales en la oficina o temen un impacto negativo en la dinámica y la colaboración del equipo (Deloitte, 2017).

### **Tipos de configuraciones de equipos laborales en el modelo híbrido**

Al introducir sin problema posibilidades de trabajo híbrido después de la pandemia, las empresas deben considerar futuras inversiones en bienes raíces y equipos de oficina con un entorno de trabajo adaptado para trabajadores híbridos (Shankar, 2020). Sin embargo, hasta ahora no se dispone de ejemplos de mejores prácticas en investigación y las empresas se debaten en la incertidumbre. Además, la mayor flexibilidad de los trabajadores da como resultado una mayor autonomía (Mazmanian et al., 2013). Por lo tanto, para evitar desarrollos adversos, son necesarios arreglos de trabajo remoto claros y transparentes (Pianese et al., 2022). Hasta ahora, la literatura académica no proporciona una estimación de posibles soluciones de entornos de trabajo híbridos. Sin embargo, la literatura gris ya estima las primeras posibilidades de sistemas potenciales. Los siguientes tipos de arreglos de trabajo flexibles e híbridos fueron ilustrados por Gabriela Mauch (2022) y publicados en un artículo de HBR:

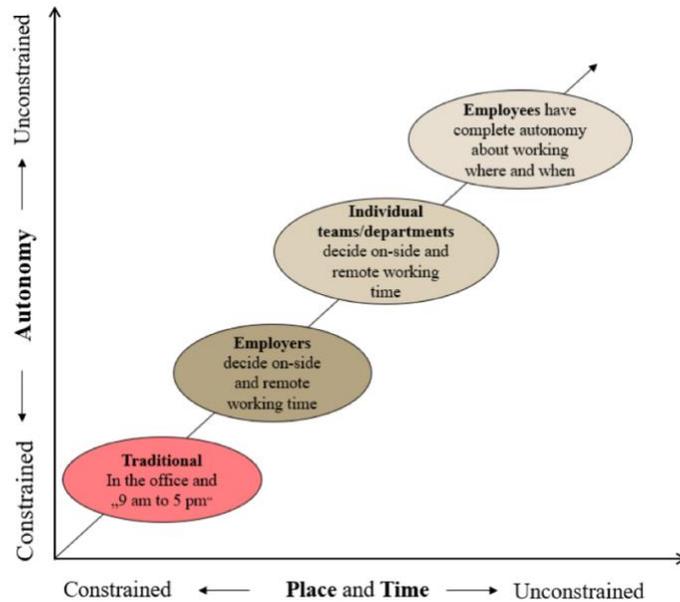
- Flexibilidad universal: oficina fija y días remotos en toda la organización.
- Flexibilidad variable: decisiones a nivel de equipo sobre la programación de días remotos individualmente en la organización.
- Flexibilidad caso por caso: las personas crean sus propios horarios y los siguen constantemente.

- Flexibilidad fluida: las personas son libres de trabajar cuando y donde lo deseen, independientemente de la ubicación y la hora.

Para comprender el funcionamiento de un modelo de trabajo híbrido en una organización, los líderes deben pensar en los dos ejes de lugar y tiempo (Gratton, 2021). Antes de la pandemia, la mayoría de las empresas solo ofrecían una flexibilidad mínima en ambas dimensiones (Microsoft, 2022). Como ya se mencionó, en un entorno híbrido, se ofrece una combinación de ambas ubicaciones, en la oficina y el lugar de trabajo remoto elegido por el propio empleado (Halford, 2005). El eje del tiempo también ha estado girando a medida que ahora se proporciona más flexibilidad. Anteriormente, la mayoría de las organizaciones dependían del tiempo sincrónico en el que los empleados trabajaban según el mismo horario. En un entorno híbrido, los empleados pueden autoseleccionar parcialmente su tiempo cuando trabajan en persona y de forma remota. Esto siguió a un cambio de volverse más libre con respecto al tiempo, ya que los empleados pueden trabajar de forma asincrónica, lo que significa que los horarios de los colegas solo coinciden hasta cierto punto. Esto permite a los empleados personalizar sus horarios de trabajo para que se ajusten a sus horarios personales, lo que podría incluir tomarse un tiempo para asuntos privados (Gratton, 2020).

### **Figura 1**

Modalidades de trabajo en función de la autonomía



Fuente: Work Arrangements depending on Autonomy, Place and Time (Interpretada por los investigadores basados en Bloom, 2021, n.p. and Gratton, 2021, p. 69)

Sin embargo, un horario de trabajo híbrido puede variar entre organizaciones, ya que no existe un enfoque único para todos. Cada firma necesita desarrollar su propio modelo de trabajo que se adapte a las necesidades de la organización y a las demandas de sus empleados (McKinsey, 2021b)

## Teoría del Liderazgo Situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional, fue desarrollada por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard a finales de la década de 1960, y se enfoca en la noción de que el liderazgo efectivo depende de la situación específica y el nivel de desarrollo de los colaboradores. Esta teoría propone que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo en función de la preparación o madurez de sus seguidores para realizar una tarea u objetivo determinado (Blanchard y Hersey, 1996).

La teoría determina el tipo apropiado de comportamiento de liderazgo basado en una interacción entre:

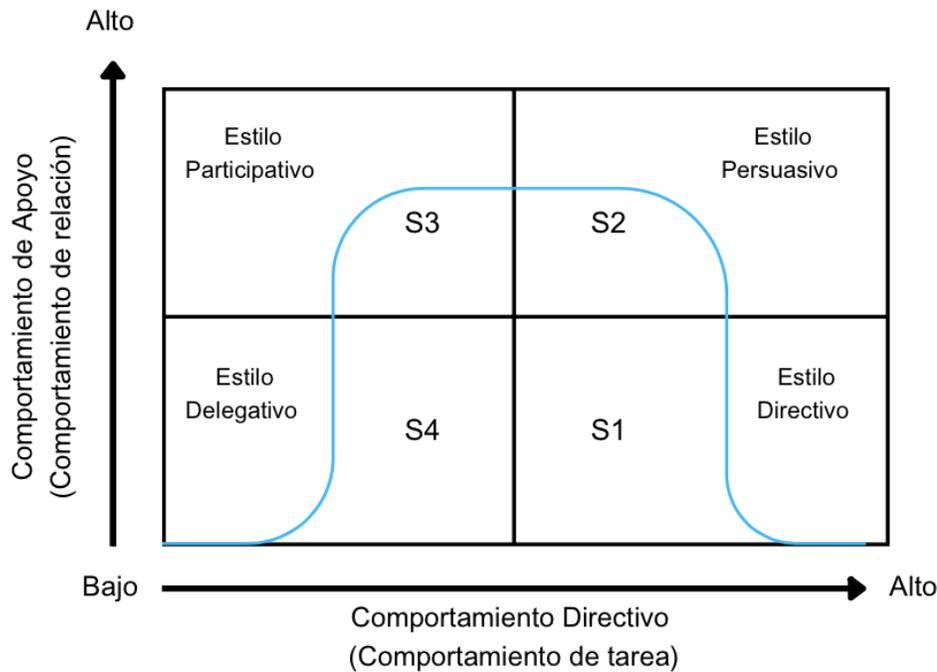
- La cantidad de dirección que proporciona un líder (comportamiento dirección/tarea)
- La cantidad de apoyo que proporciona un líder (comportamiento apoyo/relación)
- El nivel de desarrollo de los empleados que se muestra en una tarea o actividad específica que el líder quiere realizar a través del grupo o el empleado individual

Más en detalle, la relación del comportamiento dirección – tarea describe la medida en que un ejecutivo emplea la comunicación unidireccional para explicar a los subordinados qué hacer y cómo, cuándo y dónde se llevan a cabo las tareas (dimensión directiva). El comportamiento de apoyo – relación expresa la medida en que un ejecutivo emplea la comunicación bidireccional para brindar apoyo, alentar y facilitar el comportamiento, pero también escucha a sus empleados (dimensión de apoyo).

El nivel de desarrollo de los empleados consta de dos aspectos: madurez laboral y madurez psicológica. Por un lado, la primera se define como la capacidad en términos de conocimientos y habilidades obtenidos de la educación o la experiencia que poseen los seguidores para realizar una tarea. Por otro lado, la segunda refleja la disposición de los empleados en términos de motivación y compromiso necesarios para realizar su trabajo (Hersey, Blanchard y Natemeyer, 1979; Hersey y Blanchard, 1996).

## **Figura 2**

Modelo de la Teoría del Liderazgo Situacional



Nivel de desarrollo de los empleados

D4	D3	D2	D1
alta competencia y compromiso	competencia moderada - alta y compromiso variable	competencia moderada - baja y compromiso bajo	competencia baja y compromiso bajo

Fuente: Interpretación propia basada en Blanchard et al., 1993

En la Teoría del Liderazgo Situacional, los estilos de liderazgo se clasifican en cuatro categorías principales:

- (S1 / D1) Dirigir: En este caso el colaborador muestra un compromiso alto y una baja competencia, por ello el comportamiento del líder es más de dirección que de apoyo; es decir, su principal actividad será dirigir, enfocándose en el cumplimiento de las tareas y logro de objetivos.
- (S2 / D2) Entrenar o persuadir: En este caso el colaborador muestra una competencia y compromiso bajos; es así que el comportamiento del líder debe ser de dirección alta y también de mayor apoyo. El líder ejerce una función de entrenamiento ante su colaborador, quien va alcanzando metas y objetivos.

- (S3 / D3) Apoyar / Participar: En este caso el colaborador es competente, pero muestra un compromiso bajo, el comportamiento del líder debe ser de un alto apoyo, y la función principal del mismo es motivar y acompañar al colaborador en la realización de las tareas, metas y objetivos.
- (S4 – Empoderar / Delegar): En este caso el colaborador es competente, es decir que tiene una competencia alta, al igual que un alto compromiso. Como consecuencia, los líderes pueden dar un paso atrás y permitirles asumir más responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones.

La Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza que la efectividad de un líder depende de su habilidad para adaptar su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades y capacidades de sus seguidores. La teoría proporciona un marco práctico para que los líderes adapten su enfoque en función de las circunstancias actuales, fomentando el desarrollo tanto individual como de equipo.

El modelo de liderazgo situacional no es un modelo rígido, sino uno en el cual el colaborador puede evolucionar o involucionar; entonces, será tarea del líder adaptar sus prácticas y conductas, mostrando interés y equilibrio entre su comportamiento directivo y de apoyo.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

## **METODOLOGÍA**

En este capítulo se indaga en la metodología participativa para desarrollar la investigación y analizar la gestión de la gerencia del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” de consultoría global en Costa Rica durante el segundo semestre del año 2023, con el objetivo de proponer una estrategia gerencial que promueva el modelo de trabajo híbrido. Para aplicar esta investigación, se deben definir conceptos básicos como los es la metodología.

### **Enfoque metodológico y el método seleccionado**

La metodología de investigación se refiere al enfoque sistemático y las técnicas utilizadas para recopilar, analizar e interpretar datos con el fin de descubrir hechos, patrones o proporcionar información sobre una pregunta o problema de investigación específico. Se trata de un proceso estructurado que tiene como objetivo garantizar la fiabilidad, validez y credibilidad de los resultados.

La “metodología de la investigación” (M.I.) o “metodología de la investigación científica” es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la indagación científica. El objeto de estudio de la M.I. se puede definir como el proceso de investigación científica está conformado por toda una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí. Este estudio se hace sobre la base de un conjunto de características y de sus relaciones y leyes (Cortés et al., 2005).

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque en la metodología de investigación se refiere a la estrategia o marco general que guía el proceso investigativo; incluidos los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para recopilar, analizar e interpretar datos. Los diferentes

tipos de enfoques ofrecen a los investigadores varios lentes a través de los cuales pueden estudiar y comprender sus preguntas de investigación. Los enfoques más comunes se clasifican en cuantitativo, cualitativo o mixto.

La elección del enfoque depende de los objetivos de la investigación, la naturaleza de la pregunta de investigación y los recursos disponibles. Los diferentes tipos de enfoque ofrecen a los investigadores distintas herramientas y metodologías para explorar, comprender y contribuir al campo de estudio.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Hernández, 2014)

Para esta investigación, el enfoque es de carácter mixto, ya que combina ambos enfoques cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión integral del problema de estudio, así como unificar ambas fortalezas de los enfoques como la exploración cualitativa y el análisis cuantitativo.

### **Tipos de investigación**

El tipo de investigación se refiere al tema central, propósito o área de estudio que guía el proceso de investigación. Define el aspecto o fenómeno específico que el investigador pretende explorar, comprender o analizar. Las metodologías de investigación pueden tener diferentes tipos, cada uno de los cuales contribuye a la profundidad y amplitud de la indagación. Cada proyecto es diferente, se debe adaptar a la problemática planteada a resolver con la investigación. Muchos autores clasifican los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Para esta investigación, el tipo seleccionado es descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de estudio y los cuales serán sometidos a análisis. Una vez que se realiza el análisis, se puede determinar y proponer una estrategia basándonos en los resultados descritos previamente.

### **Descripción del contexto o del sitio en donde se lleva a cabo el estudio**

La investigación se realiza en la empresa confidencial “D” ubicada en Costa Rica, Tanto de manera física como virtual para obtener información de los recursos digitales y personas que no siempre trabajan presencialmente.

En su mayoría, la investigación se centra en el contexto costarricense, sin embargo, en varias ocasiones se obtiene una perspectiva global de algunos temas para determinar el impacto que tiene a nivel nacional.

### **Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación se refiere a los límites, la extensión y la cobertura del estudio de investigación. Abarca la gama de temas, variables, participantes y ubicaciones geográficas que la investigación pretende explorar. Es crucial para establecer los parámetros dentro de los cuales operará el estudio y se generaran los hallazgos.

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo crear una propuesta de estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido en la compañía “D”. Este trabajo se realiza por medio de la observación, análisis de datos y aplicación de distintos instrumentos con el fin de reunir la información suficiente acerca de los factores internos y externos a la compañía y así diseñar la propuesta acorde con la realidad de la compañía y su contexto.

## **Sujetos y fuentes de Información**

Cuando se realiza el proceso de investigación es esencial tener una comprensión clara de las fuentes de las cuales se obtendrá la información relacionada con el tema, al mismo tiempo en que se debe definir de manera precisa quién o quiénes serán los sujetos de estudio.

### **Sujetos de información**

Los sujetos de información son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo.

Para la presente investigación, los sujetos de información son los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” y los colaboradores. Asimismo, de los sujetos mencionados se obtiene información que se sustenta del material académico y fuentes de información que aportan los recursos necesarios para el presente estudio.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información son los recursos o materiales que se utilizan en la presente investigación para obtener datos, evidencia y conocimiento relevante sobre el tema de estudio. Una vez definido el objetivo de la investigación, el siguiente paso es la búsqueda de información. Las fuentes pueden ser primarias o secundarias.

## **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias de la información constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. (Sampieri et al., 2014)

Las fuentes primarias de información identificadas para este estudio son las siguientes:

- Información extraída de la entrevista aplicada a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.
- Información del cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.

## **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano, comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos (publicados básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas (Sampieri et al., 2014).

Las fuentes secundarias de información del presente documento se basan en libros que tratan sobre teoría de administración, recursos humanos, investigación y administración estratégica, entre otros temas. Además, se utilizan reportajes, artículos, revistas, publicaciones académicas y recursos digitales disponibles que proporcionan información adicional, confiable y respaldada para complementar la fuente formal y verificable.

## **Población y muestra**

La población y la muestra son conceptos fundamentales, intrínsecos e indispensables en cualquier proceso de investigación. Es esencial definir con precisión las características de la población y establecer los criterios para la selección de la muestra si el objetivo es realizar una investigación de alta calidad.

### **Población**

La población es definida por Tamayo (1998) como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 114). Para Balestrini (1998) representa “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga” (p. 210)

La población identificada para la presente investigación son los gerentes y colaboradores del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.

### **Muestra**

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos que debe definirse y delimitarse de antemano con precisión de forma tal que sea representativo de la población. (Sampieri et al., 2014)

Dado que es una población pequeña, para esta investigación no se trabajará con muestra; en cambio, como objeto se toma la totalidad de la población en estudio, es decir los gerentes y colaboradores del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.

## **Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009).

A continuación, se mencionan las técnicas y los instrumentos empleados en el desarrollo de la presente investigación. Se proporciona una descripción detallada de cómo se utiliza cada una de estas herramientas y el tipo de información que contribuyen a obtener, necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

## **Encuesta**

La investigación por encuestas es una de las opciones más utilizadas en las diferentes ciencias sociales, ambientales y de la salud, aunque también las emplean otras disciplinas más exactas, debido a su flexibilidad y a que puede responder a una amplia gama de preguntas de estudio, desde el “¿qué?” y “¿quién?”, hasta el “¿cómo?” y “¿por qué?” (Sampieri et al., 2014).

Las encuestas recolectan sistemáticamente datos de numerosos individuos para entender a la población o universo al que representan (McLaren, 2014, Nardi, 2013, Julien, 2008 y McMurtry, 2005).

Para el presente trabajo se aplica la herramienta de encuesta compuesto por ítems abiertos, cerrados, semicerrados, politómicos y de escala de Likert; aplicados sobre la muestra de la población correspondiente a los colaboradores del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.

La herramienta de encuesta utilizada se desglosa de la siguiente manera:

**Tabla 1**  
**Desglose de la encuesta**

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada, politómica, escala tipo Likert	Comodidad con el modelo híbrido actual	Ordinal
2	Semicerrada, politómica	Beneficios del modelo híbrido	Nominal
3	Cerrada, politómica	Desafíos del modelo híbrido	Nominal
4	Cerrada, politómica, escala tipo Likert	Evaluación de la gestión y gerencia	Ordinal
5	Cerrada, politómica, escala tipo Likert	Evaluación de la gestión y gerencia	Ordinal
6	Abierta	Evaluación de la gestión y gerencia	De razón
7	Cerrada, politómica	Evaluación de la gestión y gerencia	Nominal
8	Abierta	Estrategias o prácticas de la gestión	De razón
9	Abierta	Estrategias o prácticas de la gestión	De razón

**Fuente:** elaboración propia.

## Entrevista

Una entrevista es una herramienta de investigación cualitativa comúnmente utilizada para recopilar información detallada y de primera mano de individuos o grupos. Se trata de una conversación estructurada o semiestructurada entre el investigador y los participantes con el objetivo de obtener conocimientos, opiniones, experiencias y perspectivas relacionadas con el tema investigativo (Rubin y Rubin, 2012).

La entrevista como herramienta del presente estudio es aplicada de forma personal y según una guía de preguntas, previamente desarrolladas, a la gerencia del Departamento de Capital Humano, de la Compañía “D”, la cual brinda información respecto con las estrategias gerenciales y el trabajo híbrido.

El desglose de la entrevista, se detallada seguidamente:

**Tabla 2**  
**Desglose de la entrevista**

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Trabajo híbrido	Razón
2	Abierta	Trabajo híbrido	Razón
3	Abierta	Trabajo híbrido	Razón
4	Abierta	Trabajo híbrido	Razón
5	Abierta	Trabajo híbrido	Razón
6	Abierta	Trabajo híbrido	Razón
7	Abierta	Gestión y modelo de liderazgo situacional	Razón
8	Abierta	Gestión y modelo de liderazgo situacional	Razón
9	Abierta	Gestión y modelo de liderazgo situacional	Razón
10	Abierta	Gestión y modelo de liderazgo situacional	Razón
11	Abierta	Perspectiva futura y desarrollo de estrategias	Razón
12	Abierta	Perspectiva futura y desarrollo de estrategias	Razón

Fuente: elaboración propia.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **Análisis**

Este capítulo muestra y explica los hallazgos obtenidos mediante el uso de los instrumentos de investigación aplicados a la muestra definida para este estudio. Cada herramienta elegida tiene una finalidad específica para alcanzar ciertos resultados que se alinean con los objetivos detallados. A partir de los resultados, se formulan las conclusiones, sugerencias y propuestas de esta investigación.

Los datos, información y resultados obtenidos en el presente capítulo responden tanto a la información conseguida mediante la aplicación de una encuesta a los 10 consultores del Departamento de Capital Humano de la Compañía "D"; como a la información capturada a través de la aplicación de una entrevista a los dos gerentes del mismo departamento.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados, organizados según el objetivo que satisfacen:

### **Análisis e interpretación de los resultados para el primer objetivo**

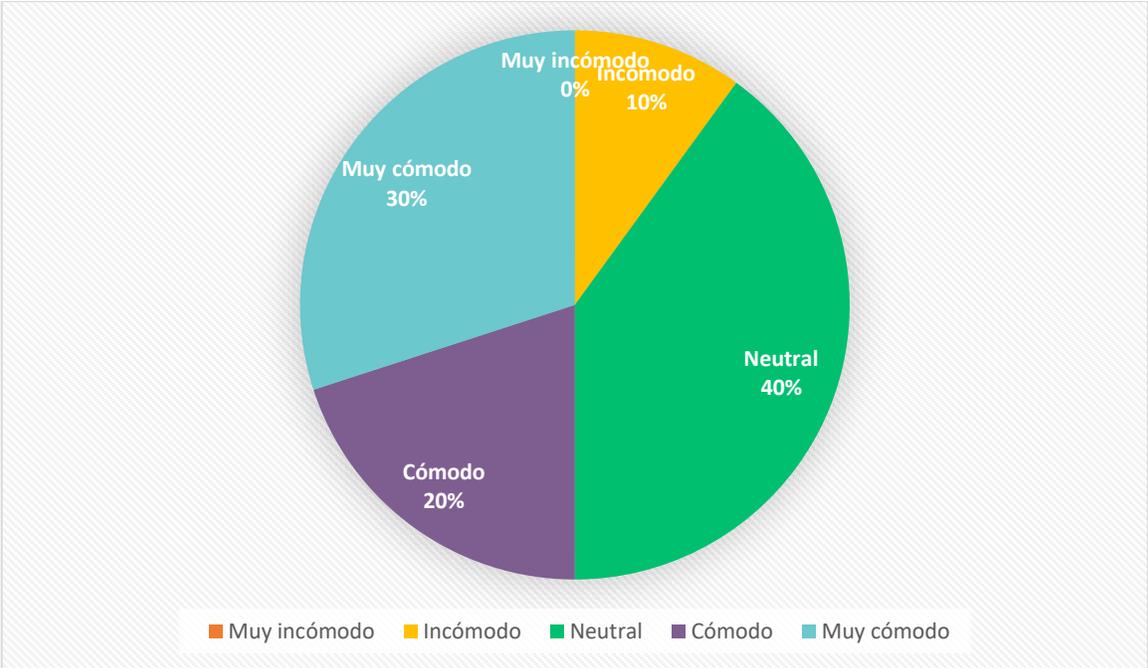
El primer objetivo específico busca conocer la percepción que tienen los colaboradores en el Departamento de Capital Humano de la Compañía "D" sobre el trabajo híbrido. A continuación, se detallan los resultados del primer instrumento utilizado.

### **Resultados de la encuesta**

Los resultados que se presentan surgen de la encuesta aplicada por medio de la plataforma digital Survey Monkey durante el segundo semestre del 2023 a los

consultores del Departamento de Capital Humano de la Compañía "D". Se obtuvieron 10 respuestas, el equivalente al total de consultores del departamento.

**Figura 3**  
**Comodidad de los consultores con el modelo de trabajo híbrido actual**



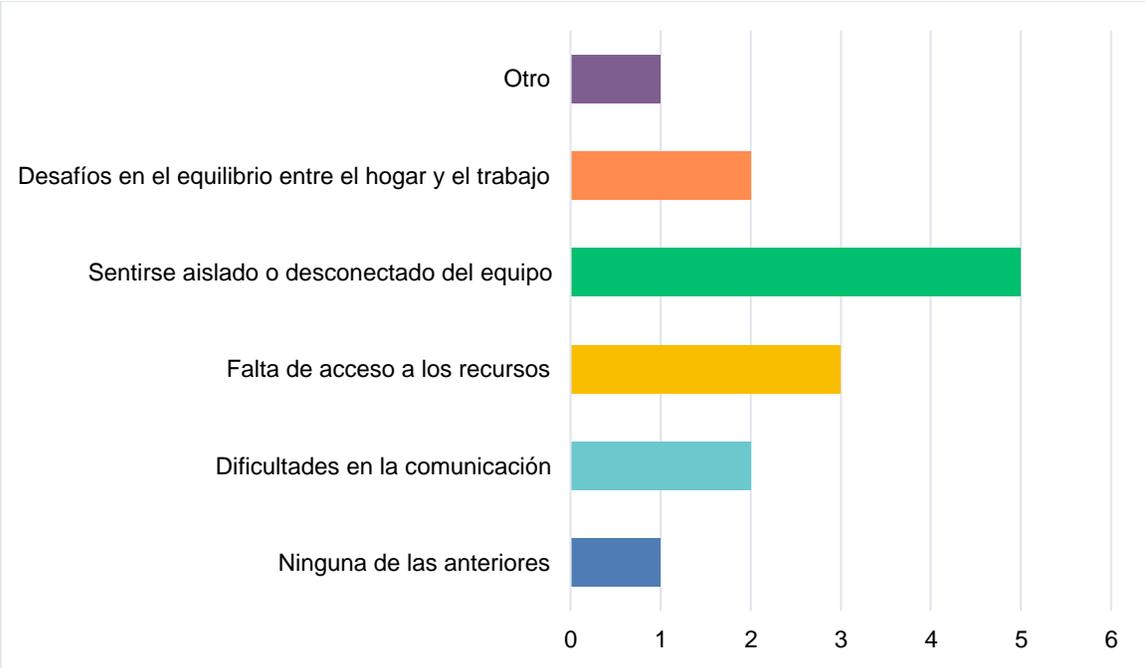
Fuente: elaboración propia

La Figura 3 grafica los resultados obtenidos en cuanto a la percepción de comodidad de los consultores con el trabajo híbrido. Como se puede observar, 5 de los 10 consultores se sienten cómodos o muy cómodos con este modelo, mientras que 4 tienen una percepción neutral y solo 1 consultor reportó sentirse incómodo.

Medir la comodidad proporciona información sobre el éxito general o los desafíos del modelo híbrido desde la perspectiva de quienes lo experimentan a diario. Asimismo, se puede tener una idea general de los sentimientos asociados al modelo y las implicaciones más amplias para la organización como la productividad, la dinámica del equipo o la satisfacción laboral.

Para un mejor conocimiento de la percepción de los consultores es importante comprender los desafíos del modelo de trabajo híbrido.

**Figura 4**  
**Desafíos del modelo híbrido**



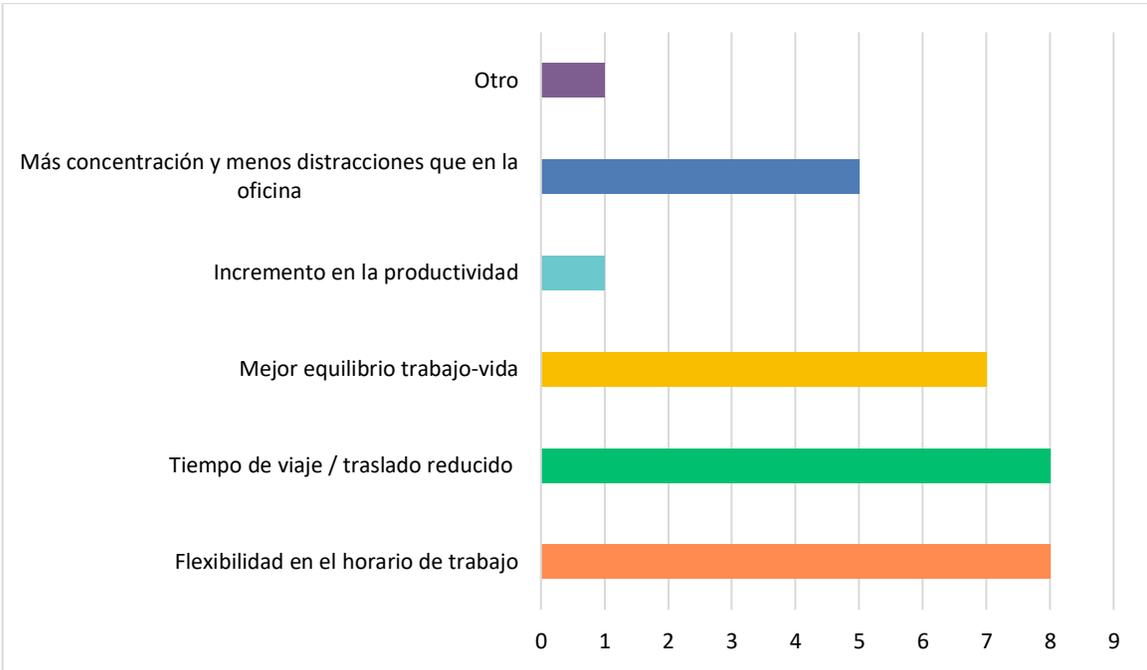
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 4, un 50% de los consultores mencionó sentirse aislado o desconectado del equipo como uno de los desafíos que enfrenta con el modelo de trabajo híbrido actual. Seguidamente, un 30% de los consultores enfrentan el desafío relacionado con una falta de accesos adecuados a los recursos. Un 20% de los consultores comparten desafíos relacionados con dificultades en la comunicación y desafíos en el equilibrio entre el hogar y el trabajo. Finalmente, solo 1 consultor mencionó que no ha encontrado desafíos en el modelo híbrido.

Al igual que con los desafíos, los consultores fueron encuestados sobre los beneficios que consideran que el modelo de trabajo híbrido provee. La Figura 5,

muestra los resultados de la pregunta realizada sobre cuales consideran que son los 3 principales beneficios que han experimentado con el modelo de trabajo híbrido.

**Figura 5**  
**Principales beneficios del modelo de trabajo híbrido**



Fuente: elaboración propia

Los principales beneficios perceptibles por los consultores son la flexibilidad en el horario de trabajo y la reducción en el tiempo de viaje / traslado, con 8 de 10 consultores que seleccionaron estas opciones. La opción "Mejor equilibrio trabajo-vida" fue seleccionada por 7 de los 10 consultores, lo que indica que la capacidad de balancear las demandas laborales con la vida personal es una ventaja significativa del modelo híbrido. La opción "Más concentración y menos distracciones que en la oficina" fue seleccionada por la mitad de los encuestados, lo cual demuestra ser otra ventaja popular. Es importante mencionar que un consultor seleccionó la opción de "otro" y escribió como beneficio adicional la "conexión con los compañeros y compañeras de trabajo". Esto podría parecer contradictorio dado que el trabajo híbrido puede reducir el contacto cara a cara, pero

sugiere que algunas personas pueden sentir una conexión más fuerte o significativa en este modelo, posiblemente debido a herramientas de comunicación virtual más efectivas o reuniones más centradas.

### **Resultados de la entrevista**

A continuación, se muestran y analizan los resultados de la entrevista aplicada particularmente a los dos gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.

**Tabla 3**

**Resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” sobre la definición del modelo de trabajo híbrido**

Gerente	Definición del trabajo híbrido
G.C	Días desde la casa y otros días desde la oficina o donde esté ubicado el cliente. Equilibrio desde trabajo de la casa y en físico ya sea en la oficina o con los clientes.
C.M	Combinación entre el trabajo presencial y el trabajo remoto, remoto entiéndase que no sea la oficina.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 muestra las definiciones de los gerentes sobre el trabajo híbrido. Ambos gerentes tienen una definición y entendimiento similares sobre el modelo, donde se divide el tiempo de trabajo en la oficina, casa o con el cliente.

De manera similar a los consultores, a los gerentes se les preguntó por cuáles son los beneficios y desafíos que perciben del modelo híbrido. La Tabla 4 contrasta sus respuestas.

**Tabla 4**

**Resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” sobre los beneficios y desafíos del modelo de trabajo híbrido**

Gerente	Beneficios	Desafíos
G.C	<p>El modelo híbrido tiene bastantes beneficios, fue un cambio grande, pero uno de los grandes beneficios es evitar estar en tráfico todos los días. Así mismo, los días presenciales, son beneficiosos cuando se tiene una intención de conectar con los consultores y ayudan a tener visibilidad de los distintos proyectos en los cuales están trabajando. Otro beneficio es el balance entre tener los días desde la casa y en la oficina. La oficina se aprovecha más para networking y tener conectar y los días desde la casa para trabajar sin interrupción.</p>	<p>Sí. La implementación se hizo de manera paulatina, pero hubo resistencia por parte de los colaboradores. Después de la pandemia, en la cual se estuvo de manera remota 100%, pasar a un modelo de presencialidad y virtualidad tuvo cierta resistencia por parte de algunos consultores. Otro desafío fue que no hubo reglas claras en un inicio y cambió varias veces los días presenciales y remotos.</p>
C.M	<p>Principal beneficio es la administración del tiempo, ahorro de tiempos de traslado, la hora de almuerzo puede utilizarse para temas personales, por ejemplo, las personas que somos mamás podemos utilizar este espacio para dividir las horas de lactancia y conectar más con nuestros hijos. Es un gran beneficio para las</p>	<p>Previo a la pandemia se trabajó un poco el modelo de teletrabajo por lo que creo que no he visto desafíos puntuales. Pero veo la limitación en cuanto al poco contacto que se tiene con la gente cuando estamos de manera virtual. También al reducir las visitas</p>

	<p>mamás. Otro beneficio es el ahorro de recursos económicos, no hay que comprar almuerzo, gastar tanto en gasolina. Más tiempo dedicado a la familia.</p>	<p>presenciales, se han reducido las ventas que generan nuestros proyectos, ya que se tiene menos networking con clientes y otras áreas de la compañía "D".</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia

Comparando los beneficios descritos en la Tabla 4, ambos gerentes mencionan cómo el modelo híbrido ayuda a ahorrar tiempo, especialmente al evitar el tráfico. El gerente denominado por sus iniciales G.C menciona el equilibrio que proporciona este modelo permitiendo la concentración en casa y la conexión en la oficina. Para el gerente C.M, el modelo híbrido permite más tiempo para asuntos personales, como la lactancia y la conexión con los hijos.

En cuanto a las desventajas o desafíos, se destaca el tema de la resistencia de los colaboradores. El gerente G.C menciona que hubo resistencia de algunos colaboradores en la transición al modelo híbrido de uno previamente 100% remoto. También explica que las reglas no estaban claras al principio, lo que causó confusión. El gerente C.M expresa como desafío las limitaciones en la interacción virtual y señala la falta de contacto personal cuando se trabaja de forma virtual. De la misma forma, apunta al impacto que tiene la virtualidad en las ventas y networking con clientes, ya que dice que las relaciones comerciales se han visto afectadas por la falta de interacción presencial.

Estas respuestas brindan información valiosa sobre la dinámica interna de la empresa, la adaptabilidad de sus empleados y las ventajas y desafíos asociados con el cambio hacia un modelo híbrido.

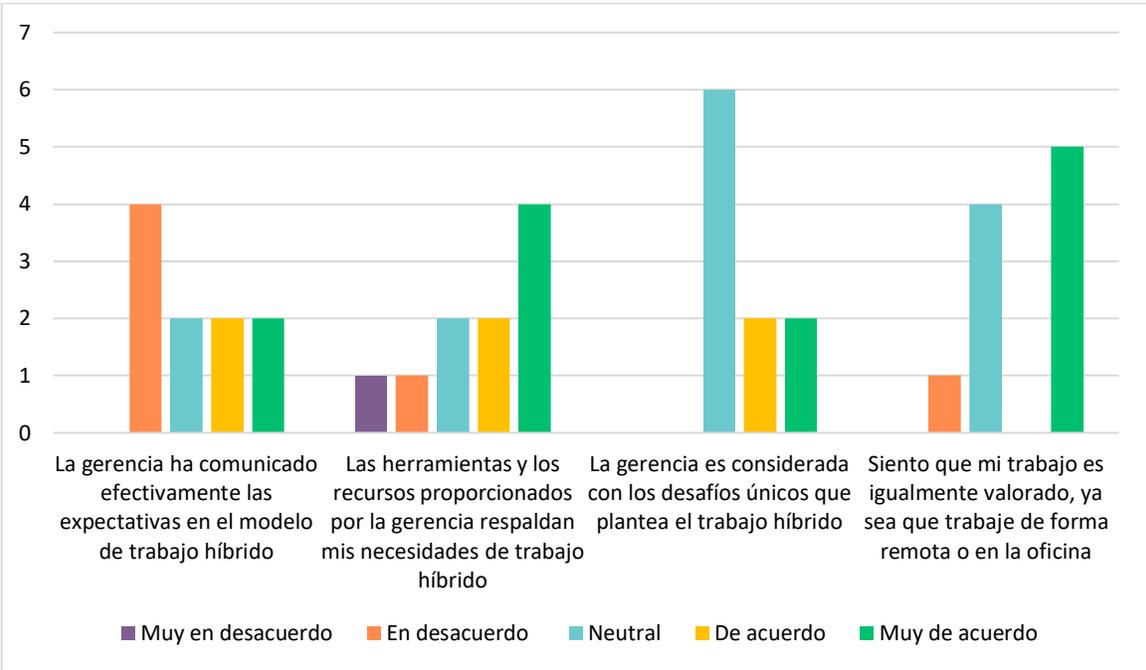
### **Análisis e interpretación de los resultados para el segundo objetivo**

El segundo objetivo específico busca definir los requerimientos de los consultores y gerentes para el desarrollo del trabajo híbrido dentro del Departamento de la Compañía “D”. A continuación, se detallan los resultados de la encuesta.

**Resultados de la encuesta**

Como se mencionó previamente, los resultados de la encuesta se obtuvieron por medio de la plataforma digital Survey Monkey durante el segundo semestre del 2023.

**Figura 6**  
**Clasificación de distintas afirmaciones relacionadas con necesidades y consideraciones para el trabajo híbrido por parte de los consultores.**



Fuente: elaboración propia

Para la afirmación “La gerencia ha comunicado efectivamente las expectativas en el modelo de trabajo híbrido.”, buena parte de los encuestados, 4 de 10, sienten que la gerencia no ha comunicado eficazmente las expectativas; 2 consultores están neutrales, lo que puede indicar incertidumbre o falta de una opinión fuerte sobre el

tema; y 3 consultores (al sumar a los que están de acuerdo y muy de acuerdo) consideran que sí se ha logrado una comunicación efectiva. Como es posible observar, existe una división de opiniones, aunque predomina una percepción de falta de comunicación clara por parte de la gerencia.

En cuanto a la aseveración “Las herramientas y los recursos proporcionados por la gerencia respaldan mis necesidades de trabajo híbrido.”, la mayoría de los encuestados, 6 de 10 (al sumar a los que están de acuerdo y muy de acuerdo) afirman que las herramientas y recursos proporcionados son adecuados. Solo 2 consultores están neutrales ante la afirmación y otros 2 sienten que las herramientas y recursos no respaldan sus necesidades. Generalmente, se percibe que la gerencia ha proporcionado las herramientas y recursos adecuados, pero hay espacio para mejorar y adaptarse a las necesidades de todos los consultores.

Con respecto a la afirmación “Siento que mi trabajo es igualmente valorado, ya sea que trabaje de forma remota o en la oficina.”, 5 de 10 encuestados consideran que su trabajo es igualmente valorado, independientemente de donde trabajen; 4 se encuentran neutrales ante la afirmación y solo 1 consultor siente que su trabajo no es igualmente valorado. Existe una buena percepción de equidad en cuanto al valor del trabajo, independientemente de la modalidad. Sin embargo, es esencial desarrollar una estrategia atienda a aquellos que puedan sentirse menos valorados en un entorno remoto.

En relación con la afirmación “La gerencia es considerada con los desafíos únicos que plantea el trabajo híbrido.”, 4 consultores (al tomar en cuenta los que contestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo) expresan que la gerencia es considerada con los desafíos del trabajo híbrido. La mayoría, 6 de 10 consultores, se mostraron neutrales ante la afirmación, lo que puede indicar una falta de claridad o que no han percibido una acción significativa de la gerencia al respecto. Ahora bien, aunque hay una percepción positiva por parte de algunos consultores, la alta

neutralidad sugiere que la gerencia podría ser más proactiva y visible en su respuesta a los desafíos del trabajo híbrido.

La Tabla 5 entra en detalle sobre las necesidades y consideraciones de los consultores encuestados.

**Tabla 5**

**Opinión de los consultores en cuanto a medidas o iniciativas adicionales que debería emprender la gerencia para apoyar el modelo de trabajo híbrido de manera más efectiva**

Ítem	Sujeto	Respuesta
6	1	Analizar la frecuencia de visitar la oficina por caso separado.
	2	Dar un budget para herramientas como silla ergonómica por ejemplo.
	3	Considerar que cuando se está en la oficina se requieren mejores condiciones.
	4	Team buildings e iniciativas que mejoren la comunicación. Compartir feedback, así como reconocimientos y áreas de oportunidad con cada miembro del equipo.
	5	Facilitar recursos tecnológicos (por ejemplo, monitor adicional).
	6	Aprovechar los días presenciales para mejorar nuestra comunicación con el equipo.
	7	Un mayor bono de teletrabajo, que realmente permita cubrir los costos del internet, además de equipo de oficina para la casa.
	8	Más comunicación y atención a cada uno de los colaboradores.
	9	Sería bueno también que se dé un apoyo económico para los servicios que uno usa en casa como pagar la luz, agua e internet.
	10	Se debe trabajar en la conexión del equipo y el fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores.

Fuente: elaboración propia

Las respuestas de los consultores en cuanto a sus necesidades y consideraciones se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Condiciones y recursos de trabajo: el consultor 1 sugiere analizar la frecuencia de visitas a la oficina, lo que se relaciona con la comodidad y necesidades individuales de trabajo. Los consultores 2 y 5 proponen la asignación de un presupuesto para mejorar las condiciones de trabajo, como una silla ergonómica o un monitor adicional. El consultor 3 enfatiza la necesidad de mejorar las condiciones en la oficina. Los consultores 7 y 9 proponen un bono de teletrabajo o apoyo económico para cubrir los costos de servicios en el hogar. Muchos consultores ven la necesidad de mejorar las condiciones y recursos para trabajar en ambos entornos (remoto y presencial). Un apoyo financiero para adecuar los espacios de trabajo en casa es una solicitud común.
- Comunicación y relaciones interpersonales: los consultores 4, 6, 8 y 10 enfatizan la importancia de fortalecer la comunicación, ya sea a través de reconocimientos, retroalimentación, o iniciativas de trabajo en equipo. La comunicación y la cohesión entre los trabajadores son aspectos fundamentales en un modelo de trabajo híbrido. Por ello, las actividades de trabajo en grupo y los esfuerzos conscientes para fortalecer las relaciones y la comunicación son esenciales para mantener un equipo unido y eficiente, lo cual debe ser parte esencial de la estrategia propuesta para el trabajo híbrido
- Reconocimiento y compensación: los consultores 7 y 9 sugieren compensaciones adicionales para cubrir los costos asociados al teletrabajo, mientras que el consultor 4 propone compartir reconocimientos con el equipo. Reconocer el esfuerzo y adaptabilidad de los consultores en el modelo híbrido es crucial.

Los consultores destacan la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales, y reconocer y compensar adecuadamente los desafíos y adaptaciones asociados con el modelo

híbrido. Estas categorías proporcionan una dirección clara para las iniciativas de mejora que la gerencia podría considerar.

### **Resultados de la entrevista**

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista a los gerentes en función del segundo objetivo específico, el cual busca definir las necesidades de los consultores y gerentes para el trabajo colaborativo e híbrido dentro del Departamento de la Compañía “D”.

Previo a entender las necesidades y las consideraciones de los gerentes, se les preguntó en la entrevista por el proceso de adaptación de los consultores al modelo híbrido. La Tabla 6, muestra sus repuestas a la pregunta “¿Cómo se han adaptado los empleados del departamento al modelo de trabajo híbrido?”

**Tabla 6**

**Resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” sobre la adaptación de los consultores al modelo híbrido**

Gerente	Respuestas
G.C	Se han adaptado bien, pero hubo resistencia al inicio. Estamos en una etapa donde ya se puede decir que estamos mejor adaptados, los horarios flexibles han logrado una mejor adaptación.
C.M	En general los consultores se han adaptado rápido, porque les gusta el modelo híbrido. El problema es que se da por hecho o sentado el modelo híbrido y a la hora de ir a la oficina existe resistencia. Lo ven como una obligación en vez de ser tomado como beneficio.

Fuente: elaboración propia

Aunque ambos gerentes señalan que ha habido una adaptación positiva general al modelo híbrido, existe una diferencia en cómo perciben esta adaptación. Mientras

que el gerente G.C ve una evolución positiva, el gerente C.M identifica resistencias específicas en la parte presencial del modelo híbrido. La mención de horarios flexibles sugiere que son una herramienta o estrategia que ha sido clave para la mejor adaptación de los consultores.

A continuación, la Tabla 7 muestra las respuestas de los gerentes entrevistados ante la pregunta ¿Qué herramientas o recursos ha proporcionado o necesita proporcionar “D” Costa Rica para apoyar el modelo híbrido de manera más efectiva?

**Tabla 7**  
**Resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” sobre las herramientas o recursos proporcionados o que se necesitan proporcionar**

Gerente	Respuestas
G.C	Se han logrado organizar actividades sociales los días que se va presencial a la oficina, lo cual promueve la unión de equipo. También se han organizado reuniones de gerentes presenciales. Con estas actividades se ha logrado tener información, pertenencia y unión. Hace falta más equipo ergonómico, como monitores y un espacio físico mejor adecuado en la oficina, así como oficinas más modernas y o espacios diferentes.
C.M	“D” ha hecho un buen trabajo, existe el beneficio de pago de subsidio de la gasolina para los días que se va a la oficina, el cual un buen incentivo. Los gerentes tienen un monto correspondiente a los viáticos para cuando visitan clientes. Creo que se necesitan buenos equipos ergonómicos en la oficina, herramientas de software, es importante que Deloitte facilite estas herramientas para que el trabajo y herramientas no se vean afectados.

Fuente: elaboración propia

Ambos gerentes describen las acciones que la Compañía “D” ha tomado para facilitar el modelo híbrido, como la organización de eventos presenciales y los incentivos económicos para el traslado. Hay un consenso entre ambos gerentes en cuanto a la necesidad de mejorar el equipo y las instalaciones ergonómicas en la oficina, indicando que la comodidad física y la salud de los empleados son preocupaciones primordiales. Asimismo, el comentario de G.C sobre la necesidad de oficinas más modernas sugiere que el entorno físico puede ser una consideración importante para mejorar la experiencia de trabajo presencial.

### **Perspectiva futura según los resultados de la entrevista**

Ambos gerentes reconocen la incertidumbre que rodea la evolución del trabajo híbrido en los próximos años. Mientras el gerente G.C. se inclina por una visión más flexible, anticipando que la cantidad de días en la oficina podría seguir siendo limitada, el gerente C.M. ve un futuro con un aumento en la interacción presencial para fortalecer el desarrollo profesional y el vínculo entre el equipo, además de resaltar la importancia de la conexión directa con los clientes.

En cuanto a las prácticas y estrategias para mejorar la gestión de equipos híbridos, G.C. destaca la necesidad de optimizar la experiencia presencial, acondicionando mejor los espacios de trabajo y otorgándoles un propósito más definido. Además, enfatiza en la importancia de fortalecer la formación de consultores y gerentes, tanto en competencias técnicas como blandas. Por otro lado, C.M. identifica la carencia de una herramienta específica que permita evaluar de forma personalizada el desempeño de los consultores, y propone que esta sería una adición valiosa para mejorar la gestión.

Respecto a la capacitación de gerentes, G.C. subraya la importancia de proporcionar a los gerentes formación específica sobre gestión y herramientas prácticas relacionadas con las particularidades de la compañía. Sugiere un enfoque dirigido al desarrollo personalizado para aquellos que ascienden al rango gerencial.

C.M., por su parte, indica que, aunque los profesionales avanzan en seniority, no necesariamente desarrollan las habilidades blandas y gerenciales necesarias para liderar eficazmente. Así, destaca la carencia de un sistema que evalúe estas competencias gerenciales y enfatiza la necesidad de capacitación en este ámbito.

El trabajo híbrido en la Compañía “D” Costa Rica enfrenta desafíos y oportunidades en términos de adaptabilidad, optimización de la experiencia presencial, herramientas de evaluación y formación específica para gerentes. Ambos líderes resaltan la necesidad de reforzar y adaptar las estrategias y herramientas actuales para responder de manera efectiva a las demandas del modelo híbrido.

### **Análisis e interpretación de los resultados para el tercer objetivo**

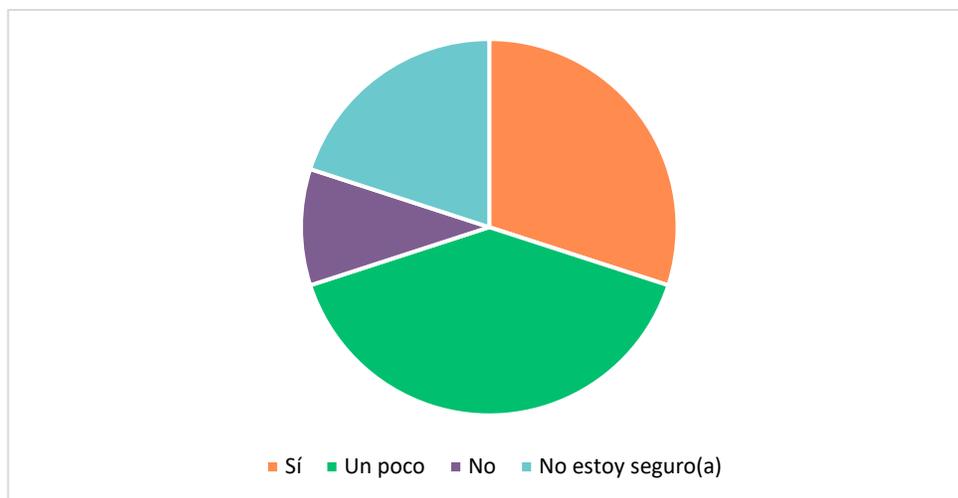
El tercer objetivo específico busca evaluar las estrategias de la gerencia y el estilo de liderazgo empleado para la identificación de oportunidades de mejora que favorezcan el trabajo híbrido dentro del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”. A continuación, se detallan los resultados de la encuesta.

### **Resultados de la encuesta**

La Figura 7, que se muestra a continuación, corresponde a la respuesta de los consultores a la pregunta: ¿Cree que los estilos de gestión empleados se alinean con las demandas y los matices del trabajo híbrido?

#### **Figura 7**

**Respuesta de los consultores sobre si creen que los estilos de gestión empleados se alinean con las demandas y matices del trabajo híbrido**



Fuente: elaboración propia

Un 40% de los consultores considera que los estilos de gestión se alinean "Un poco" con las demandas y matices del trabajo híbrido. Esto indica que, si bien hay algún nivel de adaptación por parte de la gerencia a este nuevo modelo, todavía hay áreas de mejora. Un 30% de los consultores afirma que la gerencia ha hecho una adaptación adecuada a las necesidades del trabajo híbrido. Solo un pequeño porcentaje, el 10%, expresa que las estrategias de gestión no están alineadas con las demandas del trabajo híbrido. Y, por último, un 20% no está seguro, lo que puede indicar falta de comunicación o que no han tenido suficientes experiencias para juzgar adecuadamente las estrategias de gestión en relación con el trabajo híbrido.

De esta misma manera, es importante comprender desde el punto de vista de los consultores cuáles son las estrategias y prácticas empleadas por la gerencia que han sido adecuadas o no para el trabajo híbrido. La Tabla 8 muestra las respuestas de los consultores ante la pregunta de opinión: ¿Qué estrategias o prácticas de gestión han sido particularmente útiles en el entorno de trabajo híbrido? Seguidamente, la Tabla 9 muestra las respuestas ante la pregunta: ¿Ha habido estrategias o prácticas de gestión que cree que no son adecuadas para el trabajo híbrido?

**Tabla 8**

**Opinión de los consultores sobre las estrategias o prácticas de gestión que han sido útiles en el entorno de trabajo híbrido**

Ítem	Sujeto	Respuesta
8	1	Ayuda económica de traslado.
	2	Ir a la oficina todos juntos el mismo día.
	3	Asistir a la oficina una vez a la semana únicamente.
	4	Flexibilidad de horarios. Permitir independencia, confianza, sin recaer en micromanagement.
	5	Flexibilidad de horario.
	6	Usualmente los días que voy a la oficina trato que la carga de trabajo sea más reducida para poder enfocarme en tareas de equipo.
	7	Organización del tiempo. Tener un espacio dedicado para el trabajo remoto. Espacios de reunión en persona cuando se va a la oficina.
	8	Reuniones de equipo presenciales, almuerzos de equipo.
	9	Tener reuniones y 1:1 periódicos como apoyo a los empleados y ver qué necesidades tienen durante esos periodos que no se está en las oficinas.
	10	El weekly connect y el newsletter son excelentes iniciativas. Deben reforzarse y mejorarse.

Fuente: elaboración propia

Las respuestas de los consultores se pueden agrupar por temas en común, como la flexibilidad, apoyo económico y logístico, la colaboración del equipo, la comunicación y cohesión.

Los consultores valoran tener opciones y flexibilidad en sus horarios y en la elección de cuándo ir a la oficina; esto sugiere que el trabajo híbrido exitoso implica adaptabilidad a las necesidades individuales. Se puede observar que, aunque el modelo es híbrido, las interacciones en persona, como las reuniones y los

almuerzos de equipo, siguen siendo esenciales para fomentar la cohesión del equipo y la colaboración efectiva. También, las visitas a la oficina deben optimizarse para actividades de equipo, dejando tareas individuales para los días de trabajo remoto. Asimismo, las prácticas que fomentan la comunicación, como las reuniones semanales y los *newsletters* o boletines informativos, son cruciales para mantener a los empleados informados y conectados en un entorno híbrido.

Las opiniones de los consultores en este ítem de la encuesta reflejan las percepciones y necesidades de los consultores en relación con el trabajo híbrido y proporcionan una visión clara de las áreas que las empresas deben considerar y potenciar para garantizar una implementación exitosa del modelo híbrido. De la misma manera, se observa en la Tabla 9 la opinión de los consultores en cuanto las estrategias o prácticas que no han sido adecuadas para ellos.

**Tabla 9**

**Opinión de los consultores sobre las estrategias o prácticas de gestión que no han sido adecuadas en el entorno de trabajo híbrido**

Ítem	Sujeto	Respuesta
9	1	Solicitar a los colaboradores asistir a la oficina cuando no hay una necesidad de estar de manera presencial.
	2	Obligación de ir un día a la oficina aun sin tareas pendientes. Cumplir 8 horas de trabajo aun sin tareas asignadas.
	3	La falta recursos en la oficina para desempeñar las labores e incentivos para estar a gusto en el ambiente laboral.
	4	Poca comunicación y orientación por parte del liderazgo.
	5	No.
	6	No.
	7	Poco apoyo económico para teletrabajo. Expectativas de presencialidad excesivas como 2 o 3 días por semana sin beneficio alguno.
	8	La poca comunicación y preocupación por los demás.

	9	No.
	10	Desde un inicio no se indicaron horas de entrada y salida de manera explícita, por lo que varios colaboradores tuvieron confusión. Además, no se ha alineado de una manera muy clara si nos vamos a quedar con solo 1 día a la semana, o si va a incrementar.

Fuente: elaboración propia

Un 30% de los consultores no consideran que las estrategias o prácticas de gestión han sido inadecuadas en el entorno de trabajo híbrido. Los resultados derivados de las respuestas revelan la necesidad crucial de una comunicación más clara y efectiva por parte de la gerencia, en especial al definir expectativas y directrices en un modelo de trabajo híbrido. También sugieren que la presencialidad en la oficina debe estar justificada por la eficiencia y la relevancia de las tareas, en lugar de simplemente cumplir horas. El apoyo económico adecuado y la provisión de recursos esenciales, tanto para el teletrabajo como en la oficina, se destacan como factores clave para el bienestar y la productividad del empleado. Además, la flexibilidad y autonomía son altamente valoradas por los consultores, al indicar que las prácticas de microgestión pueden ser contraproducentes en este entorno híbrido.

### **Resultados de la entrevista**

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista a los gerentes en función del tercer objetivo específico, el cual busca evaluar las estrategias de la gerencia y su liderazgo, dentro del Departamento de Capital Humano de la Compañía "D".

Primero, se les pidió a los gerentes definir su estilo de liderazgo, la Tabla 10 muestra las respuestas de los gerentes ante la pregunta: ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?

**Tabla 10**

**Resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” sobre cómo definen su liderazgo**

Gerente	Respuestas
G.C	Me gusta trabajar por metas y objetivos, puedo decir que mi estilo de liderazgo está orientado a poder ver a final de semana cuales objetivos y o metas se han cumplido. Me enfoco en crear relaciones de confianza con los miembros del equipo y dar retroalimentación en el momento. También me considero flexibilidad mientras se cumplan los objetivos y doy seguimiento a como se van desarrollando a las personas.
C.M	Mi liderazgo depende de la persona con la que trabaje. Soy una líder muy flexible, pero depende mucho de la persona y la confianza que se tenga. Soy una líder que busca ver resultados, me gusta el cumplimiento de objetivos. Me gusta dar feedback en el momento para poder corregir, al igual espero lo mismo, es decir que me puedan dar retroalimentación en el momento. Soy conciliadora y empática, procuro que las personas tengan la confianza para contarme si necesitan ayuda y o apoyo. Me gusta que la gente crezca y se desarrolle, suelo dar seguimiento para entender como puedo apoyarlos.

Fuente: elaboración propia

Se aprecia una convergencia en los enfoques de ambos gerentes hacia el cumplimiento de metas y la importancia de la retroalimentación inmediata. El gerente G.C destaca por su enfoque orientado a resultados, al marcar como una prioridad la revisión semanal de los objetivos y metas logradas. Sin embargo, no es meramente transaccional; este gerente subraya la construcción de relaciones de confianza y la importancia de la retroalimentación oportuna, lo que implica una inclinación hacia un liderazgo participativo. Además, valora la flexibilidad, siempre y cuando se alcancen los objetivos establecidos, y se muestre compromiso con el

desarrollo personal de sus subordinados. Por otro lado, el gerente C.M exhibe un enfoque más adaptativo o situacional hacia el liderazgo al variar su estilo según la persona con la que interactúa. Esta flexibilidad está, nuevamente, condicionada por la relación de confianza. Al igual que el primer gerente, el segundo valora el cumplimiento de objetivos y la retroalimentación inmediata. No obstante, destaca su carácter conciliador y empático, lo que sugiere un enfoque más humano y centrado en el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

Si se toma en cuenta la Teoría del Liderazgo Situacional explicada en el segundo capítulo, se puede observar que ambos gerentes muestran una combinación de estilos "dirigir", "apoyar" y "delegar". Priorizan el cumplimiento de objetivos y la retroalimentación inmediata, pero también se preocupan genuinamente por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores, adaptando su enfoque según la situación y la persona. La flexibilidad que ambos muestran en su liderazgo es esencial para el éxito en un modelo de trabajo híbrido, permitiéndoles adaptarse a las cambiantes demandas y matices de este entorno.

Siendo la Teoría del Liderazgo Situacional parte importante de la fundamentación teórica, se les pidió a los gerentes identificar cuál de dichos estilos de liderazgo se acercaba más al suyo. Ante la pregunta, ambos gerentes mencionaron adaptar su estilo de liderazgo según la competencia y el compromiso de sus consultores.

El gerente G.C. refleja una adaptabilidad en su enfoque de liderazgo, alternando principalmente entre los estilos persuasivo y delegativo. Este cambio en su estilo sugiere que, aunque confía en la autodirección de algunos consultores, también reconoce la importancia de influenciar y persuadir a otros para garantizar el éxito del proyecto. Su énfasis en la adaptabilidad destaca la esencia del Modelo de Liderazgo Situacional, en el que el líder ajusta su estilo basado en la madurez y competencia de sus seguidores. Por otro lado, al referirse al apoyo y dirección a los miembros del equipo, G.C. favorece un enfoque personalizado, con reuniones uno a uno y proyectos específicos orientados al desarrollo.

Por su parte, el gerente C.M. también expresa una comprensión profunda de la necesidad de cambiar entre los estilos de liderazgo sin encasillarse en uno específico. Esta flexibilidad, ligada a la variabilidad de proyectos y consultores con los que trabaja, refuerza la idea central del liderazgo situacional. Además, el gerente C.M. subraya la importancia de comprender a los consultores más allá de sus capacidades técnicas, resaltando el aspecto humano de la gestión. Su enfoque hacia el apoyo y dirección está fuertemente ligado al nivel de motivación y compromiso de los consultores, optando por reuniones más frecuentes con aquellos que puedan requerir mayor orientación o apoyo.

Ambos gerentes encarnan la filosofía del Modelo de Liderazgo Situacional, adaptando sus estilos según las necesidades y competencias de sus consultores, al tiempo que buscan construir relaciones de confianza y apoyo personalizado para garantizar el desarrollo y bienestar de su equipo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Conclusiones**

Tras la elaboración de los cuatro capítulos previos, se presentan las conclusiones principales derivadas de la investigación, las cuales se fundamentan en los instrumentos de medición aplicados en el segmento de análisis de resultados y contribuciones.

Se exponen las conclusiones de acuerdo con cada variable de investigación tratada en el tercer capítulo, ofreciendo para cada una de ellas el conocimiento adquirido mediante el uso de las herramientas para recolectar datos, basándose en el diagnóstico efectuado.

Con las conclusiones ya expuestas, se proponen las sugerencias del estudio investigativo, que se perciben como el fundamento para la elaboración de la propuesta definitiva. Seguidamente, se exponen las conclusiones relacionadas con las variables examinadas:

### **Conclusiones del primer objetivo específico: percepción del trabajo híbrido**

- En general, los consultores tienen una percepción positiva o neutral sobre el modelo híbrido, ya que 5 de 10 se sienten cómodos o muy cómodos, 4 tienen una percepción neutral y solo 1 consultor se siente incómodo. Aunque hay una percepción generalmente positiva del trabajo híbrido entre los consultores, hay áreas claras de mejora, especialmente en términos de comunicación y conexión con el equipo. Ambos gerentes comprenden el trabajo híbrido de manera similar, enfatizando la combinación de trabajo desde casa, en la oficina y con clientes.
- Un desafío considerable es la sensación de aislamiento o desconexión del equipo, mencionado por el 50% de los consultores. Además, un 30% siente que no tiene acceso adecuado a recursos y un 20% destaca dificultades en

la comunicación y el equilibrio entre trabajo y hogar. Los gerentes notan resistencia por parte de los empleados en la transición a un modelo híbrido. La falta de reglas claras al principio fue un problema, y hay preocupaciones sobre la falta de interacción personal y cómo esta afecta las relaciones comerciales y el networking. Tras un período de trabajo 100% remoto debido a la pandemia, hay desafíos inherentes a la adaptación al modelo híbrido, como resistencias al cambio y adaptaciones en las reglas y dinámicas de trabajo.

- La flexibilidad en el horario de trabajo, la reducción del tiempo de viaje/traslado y el mejor equilibrio entre trabajo y vida personal son los beneficios más mencionados por los consultores. Si bien muchos encuentran desafíos de aislamiento con el modelo híbrido, hay quienes sienten una conexión más significativa con colegas, posiblemente gracias a herramientas de comunicación virtual más efectivas. Los gerentes también perciben beneficios significativos como el ahorro de tiempo (especialmente en traslados) y un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal. Además, destacan la concentración en casa y las oportunidades de conexión en la oficina.
- El modelo híbrido en la Compañía "D" presenta tanto ventajas claras como desafíos que deben ser considerados. La flexibilidad, la reducción del tiempo de traslado y un equilibrio trabajo-vida son valorados positivamente, mientras que la adaptabilidad, la conectividad y la claridad en las reglas son áreas por tener en cuenta para mejorar.

### **Conclusiones del segundo objetivo específico: requerimientos de los consultores y gerentes para el trabajo híbrido**

- Una tendencia emergente es la necesidad de personalizar las soluciones para adaptarse a las circunstancias y necesidades individuales de los

trabajadores. No todos tienen las mismas expectativas ni enfrentan los mismos desafíos con el modelo híbrido, por lo que la gerencia debería considerar abordajes que reconozcan y respondan a estas diferencias. Es esencial invertir en la infraestructura y herramientas necesarias para que los empleados puedan realizar sus tareas de manera eficiente, tanto desde casa como en la oficina. Lo anterior incluye mobiliario ergonómico, y tecnología y soporte para cubrir gastos asociados al trabajo desde el hogar. De igual forma, la comunicación efectiva se destaca como una prioridad; por lo tanto, en un modelo híbrido, donde las interacciones presenciales pueden ser limitadas, es crucial implementar estrategias y herramientas que fomenten la comunicación abierta, el feedback y la construcción de relaciones entre los miembros del equipo. Dada la naturaleza del trabajo híbrido, surge una expectativa de que las empresas ofrezcan apoyos económicos, los cuales pueden ayudar a los trabajadores a cubrir gastos adicionales como servicios básicos o equipamiento necesario para establecer un espacio de trabajo adecuado en casa. En esencia, para navegar con éxito el modelo de trabajo híbrido, las organizaciones deben ser flexibles, ofrecer los recursos adecuados, enfocarse en mantener una comunicación efectiva y considerar proporcionar apoyos económicos que faciliten la transición y mantenimiento de este modelo.

- Los gerentes coinciden en la necesidad de mejorar el equipo y las instalaciones ergonómicas en la oficina, al destacar la importancia de la comodidad y la salud de los empleados. El entorno físico juega un papel fundamental en la productividad de un trabajador, una oficina diseñada eficazmente proporciona un entorno estructurado libre de muchas de las distracciones presentes en el hogar, fomentando una mentalidad específicamente orientada al trabajo. La distribución, la iluminación y la ergonomía de un espacio pueden mejorar o dificultar la concentración y la eficiencia. Hay un reconocimiento común sobre la necesidad de formación específica para gerentes, en particular en competencias blandas y

gerenciales. La falta de herramientas para evaluar el desempeño de los consultores y las habilidades gerenciales también se destaca como un área que necesita atención.

### **Conclusiones del tercer objetivo específico: evaluación de las estrategias y el estilo de liderazgo que emplean los gerentes**

- La gerencia ha logrado adaptarse en parte al modelo de trabajo híbrido, pero todavía existe un margen significativo para mejorar. La mayoría de los consultores perciben que las estrategias y prácticas de gestión actuales necesitan ser afinadas para alinearse completamente con las demandas y matices del trabajo híbrido. Las prácticas que promueven la flexibilidad, apoyo logístico, interacciones en persona, y comunicaciones constantes han sido valoradas positivamente por los consultores. Sin embargo, la falta de claridad en las expectativas, una comunicación deficiente y una presencialidad en la oficina no justificada son áreas que requieren atención.
- En términos del estilo de liderazgo, ambos gerentes del Departamento de Capital Humano muestran una inclinación hacia el liderazgo situacional, pues adaptan su estilo según las necesidades y competencias de sus consultores. Ambos líderes subrayan la importancia del cumplimiento de metas, retroalimentación inmediata y el bienestar de sus colaboradores. Esta adaptabilidad es crucial para enfrentar los retos del trabajo híbrido. La capacidad de adaptar estilos de liderazgo en función de la competencia y el compromiso de los consultores resalta la aplicación de la Teoría del Liderazgo Situacional en un entorno práctico. Esta teoría, al ser un componente clave de la fundamentación teórica de este estudio, sugiere que la adaptabilidad y flexibilidad son esenciales para liderar con éxito en un modelo híbrido.

### **Conclusiones generales**

Por último, se presentan las conclusiones generales que permiten un mayor entendimiento de la investigación.

- El trabajo híbrido es esencial dado que el panorama laboral moderno está evolucionando rápidamente y la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en los entornos laborales es más que una simple tendencia; es una necesidad para que las empresas sigan siendo competitivas y garanticen la satisfacción de los empleados.
- Para facilitar el trabajo híbrido las empresas deben priorizar la infraestructura tecnológica, así como los recursos físicos necesarios para adecuar los espacios. La tecnología integrada y uniforme en toda la organización garantiza que todos los empleados tengan igual acceso a los recursos, independientemente de su ubicación. Un buen espacio de trabajo ergonómico promueve la salud física, la productividad y ayuda a tener una mayor concentración. En esencia, invertir en diseño ergonómico es un enfoque proactivo para salvaguardar el bienestar de los empleados y mejorar la eficiencia laboral general.
- Los objetivos claros son cruciales para cualquier estrategia de gestión, especialmente una que gira en torno al trabajo híbrido. Tener objetivos claros y específicos es primordial pues brinda dirección a las iniciativas y permite resultados mensurables para el éxito.
- El panorama empresarial, especialmente en lo que respecta a los modelos de trabajo, es dinámico. Las empresas y los departamentos deben estar preparados para iterar, adaptar y evolucionar sus estrategias en función de la retroalimentación, los datos de desempeño y los cambios externos.

## **Recomendaciones**

Previamente se detallaron las conclusiones correspondientes a cada objetivo de este estudio. A partir de ellas, se proponen una serie de sugerencias para la

gerencia del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” con la finalidad de optimizar sus estrategias de gestión para el manejo de equipos híbridos.

Con base en los hallazgos proporcionados por las herramientas empleadas para examinar cada objetivo, es posible señalar áreas de oportunidad en las que el liderazgo puede mejorar. De este análisis se desprenden las recomendaciones establecidas para cada objetivo. A continuación, se presentan las recomendaciones para los objetivos específicos.

### **Recomendaciones del primer objetivo específico: percepción del trabajo híbrido**

- Debido a que se identificó resistencia por parte de algunos consultores al adoptar el modelo híbrido, se recomienda llevar a cabo sesiones de formación y sensibilización sobre los beneficios y desafíos del trabajo híbrido. Esto ayudará a que los empleados comprendan y se adapten mejor al nuevo modelo.
- Para evitar la confusión que surgió al inicio de la implementación, se recomienda contar con directrices claras y estables sobre cuáles son los días presenciales, los días remotos y las expectativas.
- Dado que el aislamiento y la desconexión del equipo se identificaron como principales desafíos, se sugiere organizar eventos periódicos presenciales, como reuniones o actividades de construcción de equipo, para fomentar la interacción y conexión entre los empleados.
- Puesto que el equilibrio entre trabajo y vida personal fue identificado como un beneficio significativo, la compañía debe continuar fomentando prácticas que permitan a los empleados mantenerlo.
- Se recomienda explorar estrategias alternativas de networking o considerar reuniones presenciales focalizadas para propósitos comerciales y de ventas.

- Sería útil implementar evaluaciones periódicas sobre la efectividad del modelo híbrido para recolectar feedback de los empleados y así hacer ajustes cuando sea necesario.
- Asegurarse de que, a pesar de la distancia física en el modelo híbrido, se siga promoviendo y fortaleciendo la cultura y valores de la compañía.

### **Recomendaciones del segundo objetivo específico: requerimientos de los consultores y gerentes para el trabajo híbrido**

- Se recomienda diseñar un programa de comunicación específico que permita a la gerencia expresar claramente las expectativas del modelo de trabajo híbrido. Las sesiones de preguntas y respuestas podrían ser una herramienta efectiva, así como establecer canales de comunicación bidireccionales donde los consultores puedan expresar sus inquietudes o sugerencias relacionadas con el modelo de trabajo híbrido.
- Se recomienda considerar la renovación o mejora de los espacios de oficina para hacerlos más atractivos y funcionales. Las oficinas modernas pueden impulsar una mayor productividad y satisfacción.
- Implementar iniciativas de team building, tanto en línea como presenciales, para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar la comunicación. Promover sesiones de feedback regulares para reconocer logros y áreas de mejora de cada miembro del equipo. Así como asegurarse de que los consultores sientan que su trabajo es valorado independientemente de dónde lo realicen, para promover una cultura de reconocimiento y valoración.
- Desarrollar programas de formación que se centren en la gestión de equipos híbridos, abarcando tanto habilidades técnicas como blandas. Considerar herramientas o plataformas que permitan una evaluación personalizada del desempeño de los consultores, con un enfoque en el desarrollo profesional y personal.
- Se recomienda optar por tecnología que apoye el trabajo híbrido, es decir que toda nueva tecnología sea implementada de manera homogénea, donde

se asegure que las herramientas, métodos y procesos sean accesibles para todos los colaboradores, independientemente de donde trabajen la mayoría del tiempo.

### **Recomendaciones del tercer objetivo específico: evaluación de las estrategias y el estilo de liderazgo que emplean los gerentes**

- Se recomienda que la gestión se oriente más hacia la eficiencia y efectividad que al cumplimiento de horas. Con esto en mente, la recomendación es tener una constante comunicación clara de las expectativas de los gerentes hacia los consultores.
- Dado que ambos gerentes mencionan adaptar su estilo de liderazgo según la situación, sería provechoso ofrecer entrenamientos formales sobre el Modelo de Liderazgo Situacional para potenciar sus habilidades y comprensión de este enfoque.
- Tomando en cuenta que ambos gerentes valoran la retroalimentación inmediata, se recomienda implementar un sistema regular de feedback entre gerentes y consultores para asegurar el desarrollo y ajuste continuo en el modelo de trabajo híbrido.
- Se recomienda establecer un sistema de evaluación y revisión regular de las estrategias de gestión para el trabajo híbrido, tomando en cuenta el feedback de los consultores y adaptando las prácticas según las necesidades cambiantes del entorno.
- Se recomienda fomentar y proporcionar oportunidades para la formación y crecimiento profesional, lo que, a su vez, puede mejorar la productividad y satisfacción de los consultores.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

## **PROPUESTA**

A partir del análisis realizado durante la presente investigación y en secuencia con las conclusiones y recomendaciones que se han descrito en el capítulo anterior se procede a detallar la propuesta de estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido en el Departamento de Capital Humano, de la compañía “D”.

Tomando como referencia las oportunidades de mejora evidenciadas en el análisis de los resultados del capítulo anterior, es que se diseña la propuesta, teniendo en mente tres factores: el factor humano, el factor físico y el factor digital.

### **Objetivo**

Proponer una estrategia gerencial que promueva el desarrollo del trabajo híbrido en el Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” para el segundo semestre del 2023.

El objetivo general de la propuesta es proponer una estrategia gerencial que promueva, apoye, integre y estandarice el desarrollo del trabajo híbrido para el aseguramiento de su evolución sostenible y la maximización de la productividad, el compromiso y el bienestar de los empleados.

### **Justificación**

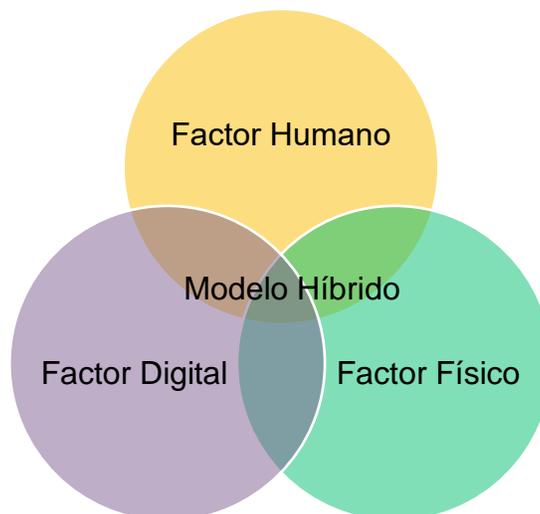
La propuesta de una estrategia gerencial que promueve el desarrollo del trabajo híbrido es oportuna y esencial, y está arraigada en las demandas contemporáneas de la fuerza laboral y fundamentada por las razones y el análisis de datos expuestos en los capítulos previos de esta investigación. Se ha puesto en evidencia que la fuerza laboral moderna gravita en gran medida hacia acuerdos de trabajo flexibles que, bien diseñados, pueden lograr una mejora en la productividad, bienestar de los empleados y satisfacción laboral. (Prodoscore 2020)

Un modelo de trabajo híbrido es indispensable para la gestión moderna, el Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” se verá beneficiado por una estrategia gerencial que se alinee con las tendencias actuales y las necesidades de sus colaboradores.

### **Desarrollo de la propuesta**

Como se mencionó anteriormente, la propuesta es diseñada con tres factores claves en mente que resultan esenciales para el modelo de trabajo híbrido (Figura 8).

**Figura 8**  
**Factores del Modelo de trabajo híbrido**



Fuente: elaboración propia

La propuesta está dividida en 5 fases, las cuales integran los factores del modelo de trabajo híbrido con los resultados obtenidos en el capítulo 4.

**Figura 9**  
**Fases de la propuesta**



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Figura 9, la propuesta se divide en 5 fases, estas fases se describen a continuación:

### **Análisis**

La propuesta inicia con el análisis de datos provenientes de la encuesta realizada a los consultores cuyo objetivo fue evaluar el sentimiento actual con respecto al trabajo híbrido, comprender las preferencias, los desafíos y las posibles herramientas necesarias. Sus conclusiones y recomendaciones, descritos anteriormente en el capítulo 5, así como su análisis, descrito en el capítulo 4 dan inicio a la siguiente fase de la propuesta.

## Desarrollo de la estructura

Para la fase correspondiente al desarrollo de la estructura se propone la redacción de una política integral que describa los detalles del trabajo híbrido como las horas de trabajo, la disponibilidad, los protocolos de comunicación y el uso de herramientas.

**Tabla 11**  
**Política y directrices del modelo de trabajo híbrido**

<b>Propósito</b>
Definir y establecer pautas que apoyen un modelo de trabajo híbrido para el aseguramiento de la productividad, la colaboración y el bienestar de los empleados.
<b>Alcance</b>
Esta política se aplica a todos los empleados del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D” que sean elegibles y hayan optado por trabajar en un modelo híbrido.
<b>Definiciones</b>
<i>Modelo de trabajo híbrido:</i> es un acuerdo de trabajo flexible en el que los empleados dividen su tiempo de trabajo entre ubicaciones remotas, como la casa u oficina del cliente, y en el sitio, como la oficina de la Compañía “D”. <i>Trabajo sincrónico:</i> son las tareas que requieren colaboración en tiempo real. <i>Trabajo asincrónico:</i> son las tareas que se pueden completar sin interacción en tiempo real.
<b>Elegibilidad</b>
Determinada en función de los roles laborales, responsabilidades y desempeño individual. Los gerentes revisarán la elegibilidad anualmente. Todos los consultores y gerentes son elegibles.
<b>Flexibilidad de horarios</b>
Se espera que los empleados estén presentes en la oficina de la Compañía “D” para reuniones, capacitaciones y eventos obligatorios.

Los días y horas de trabajo remoto son acordados entre los empleados y sus gerentes o jefes directos. Dicho esto, se requiere que se trabaje de manera presencial en la oficina un día a la semana, como mínimo.

Los cambios en el horario acordado deberán comunicarse con al menos una semana de antelación.

### **Comunicación**

Los empleados deben estar accesibles durante sus horas de trabajo y responder rápidamente a correos electrónicos, mensajes y llamadas. Se utilizará la herramienta Microsoft Teams como medio principal para la comunicación y la colaboración.

Se establecerán controles virtuales periódicos y reuniones cara a cara para garantizar la alineación, fomentar la cohesión del equipo y abordar las inquietudes.

Creación de canales abiertos para conversaciones informales que imiten las charlas tranquilas del entorno de oficina para fomentar las relaciones interpersonales.

Establecer herramientas donde los consultores puedan brindar retroalimentación periódicamente sobre el sistema de trabajo híbrido para el aseguramiento de la mejora continua.

### **Tecnología y equipamiento**

La Compañía “D” proporcionará equipos esenciales: laptop, teclado, ratón y audífonos para el trabajo remoto, así como un pago mensual equivalente a ₡10.000 colones para gastos que tenga el consultor correspondiente al trabajo remoto.

Los empleados son responsables de asegurar una conexión a internet de alta velocidad.

### **Ergonomía y espacio de trabajo**

Los consultores deben habilitar un espacio de trabajo cómodo y ergonómico en sus casas.

La Compañía “D” podrá ofrecer valoraciones ergonómicas o apoyo en la adquisición de mobiliario ergonómico.

<b>Gestión del desempeño</b>
<p>Las métricas y objetivos de desempeño siguen siendo consistentes, independientemente del lugar de trabajo.</p> <p>Se programarán controles y revisiones periódicas para garantizar la claridad de las expectativas y los comentarios.</p>
<b>Capacitación y desarrollo</b>
<p>Se organizarán sesiones de formación tanto presenciales como virtuales.</p> <p>Se proporcionará acceso a cursos y talleres en línea para garantizar el aprendizaje continuo.</p>
<b>Salud y bienestar</b>
<p>La Compañía “D” fomenta la realización de descansos regulares y el mantenimiento del equilibrio entre la vida personal y laboral. Se implementará un programa de salud y bienestar.</p>
<b>Confidencialidad</b>
<p>Los consultores deben asegurarse de que no se acceda a datos sensibles y confidenciales de la empresa ni se discutan en lugares públicos.</p> <p>Se debe utilizar la VPN de la empresa y otras medidas de ciberseguridad para garantizar la protección de datos.</p>
<b>Revisión</b>
<p>Esta política se revisará anualmente o según sea necesario en función de los comentarios y la naturaleza cambiante del trabajo.</p>

Fuente: elaboración propia

Como se expuso en los capítulos 4 y 5, el balance entre el trabajo y la vida personal es bastante importante para los consultores y gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”. Con esto en mente, dentro de la fase de desarrollo de la estructura, se propone un programa de salud y bienestar, el cual consiste en mejorar el bienestar físico y mental de todos los empleados, proporcionar apoyo y recursos para una dinámica equilibrada entre el trabajo y la vida personal, y fomentar una cultura de salud, bienestar y cuidado mutuo tanto en entornos remotos como presenciales.

En la Tabla 12 se detallan los ítems propuestos para el programa de salud y bienestar.

**Tabla 12**  
**Programa de salud y bienestar**

<b>Bono de salud y bienestar</b>	<p>Apoyo con un bono de hasta 200 dólares por cuatrimestre para los consultores y gerentes, con el cual se podrá cubrir un 50% del costo total de compras elegibles que estén alineadas a los objetivos de salud y bienestar.</p> <p>La solicitud del bono se realizará por medio de una plataforma dentro de la intranet, la cual incluirá los lineamientos para acceder al bono.</p>
<b>Plataforma virtual – Salud mental</b>	<p>Se dará acceso a consejeros profesionales por medio de la habilitación de una plataforma de terceros para brindar sesiones de asesoramiento virtual.</p>
<b>Apoyo de traslado</b>	<p>Apoyo de 5 dólares por día para cubrir gastos de transporte cuando se acuda a las oficinas de la Compañía “D”.</p> <p>Al igual que el bono de salud y bienestar, la solicitud del apoyo de traslado se realizará por medio de una plataforma dentro de la intranet.</p>
<b>Iniciativas de conexión social</b>	<p>Periódicamente organizar eventos o reuniones informales donde los consultores y gerentes puedan conectar; estos pueden ser almuerzos del departamento, charlas de temas de interés común, celebraciones de cumpleaños, entre otros.</p>

Fuente: elaboración propia

## **Comunicación**

La ausencia de información fomenta la desconfianza, el desinterés y los rumores, lo que causa distracción de las tareas diarias y obstaculiza el cambio. La comunicación es fundamental durante los cambios, más allá de una comunicación extensa, los

mensajes coherentes garantizarán que todos escuchen el mismo mensaje y comprendan la nueva dirección.

En la etapa de la comunicación, se incluye la comunicación de la estrategia gerencial del trabajo híbrido a los consultores.

Propuesta de acciones para la comunicación:

- Preparar
- Gestionar y comunicar
- Reforzar

**Tabla 13**

**Acciones de comunicación para la propuesta de estrategia gerencial**

<b>Preparar</b>	Los gerentes tendrán el rol de <i>campeón</i> de manejo del cambio, los cuales velarán por comunicar y gestionar la estrategia. El objetivo de esta acción es articular el cambio y el porqué es necesario, y así comprender cómo el cambio afecta a los consultores.
<b>Gestionar y comunicar</b>	El objetivo de gestionar y comunicar es tener una comunicación clara, transparente y consistente sobre la estrategia, políticas y directrices. Los gerentes deben prestar atención y consideración a las necesidades específicas de cada consultor. Componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación temprana y frecuente.</li> <li>• Solicitud de retroalimentación.</li> <li>• Utilización de mensajes consistentes y congruentes.</li> <li>• Establecimiento de expectativas.</li> <li>• Responder a la retroalimentación.</li> </ul>
<b>Reforzar</b>	Reforzar las acciones del cambio y comunicación. El resultado deseado de la comunicación es garantizar que las

	personas estén bien informadas y se comprometan a adoptar la estrategia. Se debe evaluar si la audiencia escucha e interpreta adecuadamente los mensajes y de ser necesario se debe reforzar la comunicación.
--	---

Fuente: elaboración propia

## Métricas de desempeño y evaluación

Los KPI (*key performance indicator*) o indicador clave de desempeño proporcionan una forma clara y cuantificable de medir el éxito. En un entorno de trabajo híbrido donde los consultores del equipo están dispersos, es decisivo contar con medidas objetivas para garantizar que todos estén alineados y sean responsables de sus tareas. Los KPI son una manera para que los gerentes tengan visibilidad del desempeño del equipo.

Para la estrategia gerencial se proponen los siguientes KPIs:

- Métricas de productividad:
  - Tasa de finalización de tareas en los proyectos específicos: porcentaje de tareas o proyectos completados a tiempo.
- Métricas de participación y colaboración:
  - Compromiso con las herramientas de colaboración, frecuencia y profundidad del uso de herramientas como Microsoft Teams.
  - Puntuación de compromiso de los empleados: capturada a través de encuestas periódicas para medir la moral y la satisfacción del equipo.
- Métricas de aprendizaje y desarrollo:
  - Horas de formación: promedio de horas dedicadas a formación y desarrollo por consultor del equipo.
  - Adquisición de habilidades: número de nuevas habilidades o certificaciones adquiridas por los consultores

En el entorno de trabajo híbrido, estos KPI ayudan a garantizar que se mantenga el equilibrio entre flexibilidad y productividad, fomentando una cultura de confianza y responsabilidad. Es esencial comunicar claramente su propósito y garantizar que se utilicen como herramientas de mejora y no simplemente como medidas punitivas.

## **Visión a largo plazo**

Evolución de la estrategia: revisar periódicamente la estrategia de trabajo híbrido, teniendo en cuenta las tendencias, tecnologías y comentarios de los empleados emergentes.

La última fase de la propuesta comprende la visión a largo plazo. Una perspectiva con visión de futuro garantiza que el departamento no simplemente reaccione a los desafíos inmediatos, sino que estratégicamente se posicione para navegar en el panorama cambiante del trabajo.

La inversión es la materialización tangible de esta visión, por ejemplo, invertir en tecnología va más allá de la mera compra de hardware o software; implica crear un entorno integrado digitalmente donde los trabajadores remotos y en la oficina tengan acceso equitativo a herramientas y recursos. Esto incluye las plataformas colaborativas que facilitan la retroalimentación en tiempo real, las herramientas de gestión de proyectos que permiten actualizaciones de tareas asincrónicas y soluciones tecnológicas específicas de recursos humanos, como sistemas de incorporación virtual o herramientas remotas de participación de los empleados. Con el tiempo, esta inversión en tecnología necesitará evaluaciones y actualizaciones periódicas para garantizar que se mantenga alineada con las necesidades cambiantes de una fuerza laboral híbrida. Además, la evolución de la estrategia implica no volverse complaciente. A medida que el modelo de trabajo híbrido madura, el departamento debería estar preparado para girar basándose en las lecciones aprendidas, los comentarios de los empleados y las mejores prácticas de la industria. Esto puede significar perfeccionar los programas de capacitación,

introducir nuevos protocolos de comunicación o adoptar tecnologías novedosas que surjan en el mercado.

Una visión a largo plazo, unida a una inversión constante, no solo fomenta la adaptabilidad, sino también envía un mensaje claro a los consultores: la compañía se compromete a hacer del trabajo híbrido un modelo sostenible y beneficioso para todos.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Guía de la entrevista

A continuación, se detallan las preguntas realizadas a los gerentes del Departamento de Capital Humano de la Compañía “D”.

<b>Introducción</b>	Gracias por tomar el tiempo de participar en esta entrevista. El propósito de esta sesión es comprender su perspectiva sobre el trabajo híbrido y profundizar en su estilo de gestión, particularmente en el contexto del Modelo de Liderazgo Situacional. Los conocimientos recopilados de esta conversación serán fundamentales para diseñar una estrategia para administrar equipos de trabajo híbridos de manera más efectiva.
<b>Parte 1 – Trabajo híbrido</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde su perspectiva y experiencia ¿Cómo definiría el "trabajo híbrido"?</li> <li>2. ¿Cuáles han sido los principales beneficios del modelo de trabajo híbrido para “D”, Costa Rica, ¿especialmente en el Departamento de Capital Humano?</li> <li>3. ¿Ha habido desafíos asociados con la transición a un modelo de trabajo híbrido? Si es así, favor describirlos.</li> <li>4. ¿Cómo se han adaptado los empleados del departamento al modelo de trabajo híbrido?</li> <li>5. ¿Qué herramientas o recursos ha proporcionado o necesita proporcionar “D”, Costa Rica para apoyar el modelo híbrido de manera más efectiva?</li> </ol>
<b>Parte 2 – Estilo de gestión y modelo de liderazgo situacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Cómo define su estilo de liderazgo?</li> <li>7. ¿Conoce el Modelo de Liderazgo Situacional? (si no lo conoce, se explica el modelo)</li> <li>8. ¿Cómo describiría su estilo de gestión en el contexto del Modelo de Liderazgo Situacional? ¿Por cuál de los cuatro</li> </ol>

	<p>estilos de liderazgo (directivo, persuasivo, participativo y delegativo) se inclina más?</p> <p>9. ¿Cómo se asegura de apoyar y direccionar a los miembros del equipo?</p>
<p><b>Parte 3 –</b> <b>Perspectiva</b> <b>futura y</b> <b>desarrollo</b> <b>de</b> <b>estrategias</b></p>	<p>10. ¿Cómo visualiza el futuro del trabajo híbrido en la compañía “D” Costa Rica en los próximos 3 a 5 años?</p> <p>11. ¿Hay alguna práctica o estrategia que crea que debería implementarse o perfeccionarse para mejorar la gestión de los equipos híbridos?</p> <p>12. Según su experiencia, ¿de qué tipo de capacitación o desarrollo se beneficiarían los gerentes para liderar equipos híbridos de manera más efectiva?</p>
<p><b>Cierre</b></p>	<p>Gracias por sus puntos de vista y perspectivas. Sus comentarios serán invaluable para formular una estrategia que se alinee con los objetivos de “D”, Costa Rica y mejore la gestión de equipos de trabajo híbridos.</p>

## **Anexo 2**

### **Guía de la encuesta**

Encuesta de Percepción de trabajo híbrido para integrantes del Departamento de Capital Humano en la Compañía “D”, Costa Rica.

Introducción:

¡Su opinión es importante! La presente encuesta tiene el objetivo de comprender sus experiencias y percepciones sobre el modelo de trabajo híbrido y las estrategias de gestión implementadas. Así mismo, esta encuesta tiene como objetivo recopilar información para mejorar y diseñar una estrategia efectiva para administrar equipos de trabajo híbridos. Sus respuestas permanecerán confidenciales.

**1. En una escala de 1 (Muy incómodo) a 5 (Muy cómodo), ¿qué tan cómodo se siente con el modelo de trabajo híbrido actual?**

**2. ¿Cuáles son los 3 principales beneficios que ha experimentado con el modelo de trabajo híbrido? (Por favor seleccione tres)**

Flexibilidad en el horario de trabajo

Tiempo de viaje reducido

Mejor equilibrio trabajo-vida

Incremento en la productividad

Más concentración y menos distracciones que en la oficina

Otro: \_\_\_\_\_

**3. ¿Ha encontrado algún desafío al trabajar en un modelo híbrido? (Por favor seleccione todas las respuestas válidas)**

Dificultades en la comunicación

Falta de acceso a los recursos.

Sentirse aislado o desconectado del equipo.

Desafíos en el equilibrio entre el hogar y el trabajo

Otro: \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores

**4. En una escala de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo), indique su acuerdo con las siguientes afirmaciones:**

La gerencia ha comunicado efectivamente las expectativas en el modelo de trabajo híbrido. [ ]

Las herramientas y los recursos proporcionados por la gerencia respaldan mis necesidades de trabajo híbrido. [ ]

La gerencia es considerada con los desafíos únicos que plantea el trabajo híbrido. [ ]

Siento que mi trabajo es igualmente valorado, ya sea que trabaje de forma remota o en la oficina. [ ]

**5. En una escala de 1 (Nunca) a 5 (Siempre), indique con qué frecuencia percibe que la gerencia exhibe los siguientes estilos de liderazgo:**

Dar instrucciones y supervisión explícita. [ ]

Ofrecer orientación con cierto margen para la iniciativa. [ ]

Facilitar y apoyar las decisiones de los miembros del equipo. [ ]

Entregar la responsabilidad de la toma de decisiones. [ ]

**6. En su opinión, ¿qué medidas o iniciativas adicionales debería emprender la gerencia para apoyar el modelo de trabajo híbrido de manera más efectiva?**

**7. ¿Cree que los estilos de gestión empleados se alinean bien con las demandas y los matices del trabajo híbrido?**

Sí

Un poco

No

No estoy seguro

**8. ¿Qué estrategias o prácticas de gestión han sido particularmente útiles en el entorno de trabajo híbrido?**

**9. ¿Ha habido estrategias o prácticas de gestión que cree que no son adecuadas para el trabajo híbrido? Si es así, por favor especifique.**

¡Gracias por participar en esta encuesta!

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## BIBLIOGRAFÍA

Blanchard, K. H. y Hersey, P. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(2), 42-47.

Bratton, J., y Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Palgrave.

Cortés, M. E. C., León, M. I., y Del Carmen, U. A. (2005). Generalidades sobre metodología de la investigación.

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Daft, R. L. (2014). *Management* (12th ed.). South-Western, Cengage Learning.

Daft, R. L. (2014). *The leadership experience* (6th ed.). Cengage Learning.

Day, A. K., y Robbins, J. A. (2022). Hybrid work: Advantages, disadvantages, and future outlook. *Journal of Organizational Psychology*, 42(2), 189-201. 10.1080/00187294.2021.1973006

Deloitte. (2017). The future of work: The augmented workforce. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/introduction.html>

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.

Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman.

Gratton, L. (2020). Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>

Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.

Halford, S. (2005). Hybrid Workspace: Re-Spatialisations of Work, Organisation and Management, *New Technology, Work and Employment*. 20(1), 19-33.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). Mac Graw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. H., y Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.

Kotter, J. P. (2013). *The essence of effective leadership*. Harvard Business Review Press.

Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6th ed.). Cengage Learning.

Mauch, G. (2022, June 06). How Can You Build Visibility into a Hybrid Workplace? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/06/how-can-you-build-visibility-into-a-hybrid-workplace>

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., y Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>

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

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., y Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Pianese, T., Errichiello, L., y Vieira da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>.

Prodoscore. (2020). The Productivity of Remote Workers. <https://www.prodoscore.com/press-release/prodoscore-research-from-march-april-2020-productivity-has-increased-led-by-remote-workers/>

PwC. (2021). From necessity to conviction: The pandemic's permanent impact on remote work. *PwC US*. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>

Robbins, S. P., Coulter, M., y DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.

Rubin, H. J., y Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). Sage Publications.

Sampieri, Hernández, R. (2008). "La Idea: Nace un proyecto de investigación" (pp. 30-39). En *Metodología de la Investigación*. Mc.Graw-Hill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., y Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (2018). *Management* (6th ed.). Pearson.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson