



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

Home Office como nueva forma de trabajo ante
pandemia COVID-19: Percepción de los empleados de
una empresa de autotransporte en México

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:
Isa Saray Gálvez Figueroa

Asesor: Dr. Martin Flégl

Ciudad de México 2021

Ciudad de México, a 05 de abril de 2022

MTRA. ANA MARCELA CASTELLANOS GUZMÁN
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Isa Saray Gálvez Figueroa

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la UNIVERSIDAD LA SALLE, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha realizado el trabajo de tesis titulado: **"HOME OFFICE COMO NUEVA FORMA DE TRABAJO ANTE PANDEMIA COVID-19: PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE EN MÉXICO"**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Martín Flégl quien fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. José Ramón Barrero Iglesias

Director Facultad de Negocios

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por haberme dado todas las herramientas necesarias como tiempo, recursos económicos, sabiduría, para finalizar mis estudios de maestría, y para escribir esta tesis. También agradezco a mis padres, Isa y Gabriel, por haberme apoyado en todo momento para que el realizar mi maestría y esta tesis siempre fuera mi prioridad, así como por haberme apoyado con todos los recursos necesarios para culminar con éxito. Finalmente, agradezco a mi profesor Martín Flégl, quien siempre mostró una plena disposición y entera vocación para guiarme de principio a fin en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	1
2	Objetivo de la tesis	5
3	Marco teórico.....	7
3.1	Motivación.....	7
3.1.1	Tipos de motivación	8
3.2	Satisfacción laboral.....	14
3.2.1	Factores que afectan la satisfacción laboral	15
3.3	Liderazgo	17
3.4	Comunicación	24
4	Materiales y métodos.....	31
4.1	Muestra	31
4.2	Encuesta.....	31
4.3	Proceso de Jerarquía Analítica.....	32
5	Resultados.....	33
5.1	Percepción del Home Office: Modelo General.....	33
5.1.1	Percepción del Home Office: Modelo Género	40
5.1.2	Percepción del Home Office: Rol familiar	46
5.2	Percepción de Home Office: Mujeres según su rol familiar.....	52
5.2.1	Percepción del Home Office: Mujeres con hijos.....	52
5.2.2	Percepción del Home Office: Mujeres sin hijos.....	55
5.3	Percepción del Home Office: Hombres según su rol familiar	58
5.3.1	Percepción del Home Office: Hombres con hijos	58
5.3.2	Percepción del Home Office: Hombres sin hijos	61
6	Discusión	64

7	Conclusión.....	68
8	Referencias.....	69
9	Apéndices.....	78
	Apéndice 1.....	78

Lista de tablas

Tabla 1. AHP Índices (Saaty, 1977).....	32
Tabla 2. Resultados del modelo general.....	39
Tabla 3. Resultado del modelo mujeres	42
Tabla 4. Resultado del modelo hombres	45
Tabla 5. Resultado del modelo con hijos.....	48
Tabla 6. Resultado del modelo sin hijos.....	51
Tabla 7. Resultado del modelo mujeres con hijos	54
Tabla 8. Resultado del modelo mujeres sin hijos	57
Tabla 9. Resultado del modelo hombres con hijos	60
Tabla 10. Resultado del modelo hombres sin hijos	63

Lista de gráficas

Figura 1. Pirámide de las Necesidades del Ser Humano (Maslow, 1954)	10
Figura 2. Teoría de la motivación (Herzberg, 1959)	12
Figura 3. Proceso de la comunicación (González, 2009)	25
Figura 4. Esquema actual del Home Office.....	33
Figura 5. Mi espacio de trabajo cuenta con	34
Figura 6. Finalizo mi jornada laboral	35
Figura 7. Trabajando desde casa yo.....	37

1 Introducción

El home office (HO), también conocido en México como el teletrabajo, es una modalidad de trabajo a distancia en la que los colaboradores de las empresas pueden realizar sus actividades desde casa o cualquier otro lugar, sin tenerse que presentar directamente en las instalaciones (Martínez *et al.*, 2006). Esta forma de trabajo lleva funcionando en varios países años atrás, e incluso en México, en algunas organizaciones ya se implementaba antes del año 2020, gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y del internet, pero trabajaban en un esquema mixto en su mayoría, en el que podían estar unos días en oficina y uno o dos días a la semana en casa.

Sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19, muchas empresas en América Latina se vieron obligadas a implementar el home office prácticamente en la totalidad de sus operaciones, para continuar con sus actividades de manera remota ante la emergencia sanitaria (García, 2020).

Ha sido todo un verdadero reto convertir el trabajo presencial que antes se realizaba en una organización, a uno virtual en su totalidad, si bien si aporta grandes beneficios para todos los involucrados, también es un reto tanto para la organización, como para el trabajador y los líderes, es decir, existen dos caras del home office (Garro & Palos, 2020). Es importante mencionar que el HO que se conocía antes de la pandemia no se asemeja en su totalidad al HO que se vive en la actualidad derivado de la contingencia. Anteriormente se disfrutaba de esta forma de trabajo como un beneficio en el cual nos daba la sensación de relajamiento el poder estar uno o dos días a la semana trabajando desde casa. Además, nos dio la oportunidad de desplazarnos una vez que terminara la jornada laboral e incluso disfrutábamos del hecho de asistir los días restantes a la oficina para convivir con tus compañeros. Hoy en día nada de eso es posible, ya que llevamos 11 meses de confinamiento, 11 meses en los cuales el HO más que un beneficio, pareciera que se ha vuelto una forma de esclavitud para los trabajadores (Rodríguez, 2020).

Hasta antes del COVID-19, cada una de las personas tenía tres esferas en su vida bien diferenciadas: profesional, social y familiar. Sin embargo, actualmente esas tres esferas tienen que transcurrir en un sólo espacio, nuestra casa, en donde compartimos el espacio con otras personas que también trabajan, con niños que estudian, debemos cocinar, lavar, hacer

ahí prácticamente todo. Si bien es cierto, no todo es malo puesto que el HO tiene grandes beneficios, así como desventajas. Es un hecho que el HO bien ejecutado puede tener grandes beneficios de acuerdo con Melamed (2020), como aumento en la productividad y mejorar los resultados de la empresa, pero un HO mal ejecutado puede generar grandes consecuencias como desmotivación, impactar negativamente en todas las esferas que integran la calidad de los colaboradores e incluso, dañar las relaciones laborales (Peiró, 2020).

De acuerdo con Metzger y Cleach (2004), los empleados al trabajar en casa alargan su jornada laboral de un 10 a un 20% aproximadamente del tiempo total de trabajo, lo que los puede llevar a experimentar agotamiento y fatiga.

De acuerdo con DeFilippis *et al.* (2020), la productividad en las organizaciones ha aumentado gracias al HO, pero es altamente probable que el tiempo personal sea el principal factor que esté subsidiando ese aumento en la productividad. Asimismo, los empleados pueden percibir una falta de dirección o liderazgo por parte de los jefes. De acuerdo con Garro y Palos (2020), un rol importante de los líderes en el trabajo remoto es el que utilicen distintas herramientas digitales para diseñar, planificar, delegar, comunicar, gestionar el trabajo y evaluar resultados; si los empleados carecen de una guía y seguimiento puntual, el teletrabajo puede fracasar debido a la falta de mediciones y controles.

Por último, no podemos hablar de home office sin hablar de satisfacción y motivación en el trabajo. De acuerdo con García y Forero (2014), la satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, incluyendo el teletrabajo, puesto que el bienestar no solo es significativo para las personas en sí mismas, sino también en su productividad y calidad de su trabajo. Según Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada tienen un buen desempeño y se esfuerzan por desarrollar con éxito sus actividades. Por eso es importante que las empresas entiendan las necesidades de sus colaboradores para que no disminuya su rendimiento y, como consecuencia, puedan lograr los objetivos de la empresa.

Esta tesis muestra una investigación realizada en una empresa de autotransporte en México, que derivado de la Pandemia de COVID-19, se vio obligada a implementar el trabajo remoto en su totalidad. Antes de la pandemia, esta empresa no tenía dentro de sus políticas el implementar Home Office, ni estaba dentro de sus planes implementarlo a corto o mediano plazo, por lo que la pandemia tomó a la empresa y sus colaboradores por sorpresa. Los

colaboradores tuvieron que ir aprendiendo sobre la marcha cómo implementar esta nueva modalidad de trabajo.

Esta tesis muestra la percepción que tienen los colaboradores de una empresa de autotransporte sobre el home office, ya que, al no existir una política o lineamientos claros de la ejecución de esta forma de trabajo, los colaboradores pueden experimentar cambios en su satisfacción, comunicación, liderazgo y motivación. Uno de los objetivos específicos de esta tesis es investigar la percepción que tienen los empleados sobre el HO con relación al liderazgo, la motivación, comunicación y satisfacción en el trabajo, considerando su género para realizar mejores prácticas en la nueva forma de trabajo remoto. Asimismo, investigar el impacto del Home Office en temas de liderazgo, motivación, comunicación y satisfacción en los empleados que tienen o (hijos) para realizar mejores prácticas en la nueva forma de trabajo remoto.

Se aplicó una encuesta al personal administrativo que en su mayoría trabaja desde casa. Este cuestionario se dividió en preguntas generales y preguntas particulares del home office sobre: satisfacción, productividad, motivación, liderazgo y factores positivos y negativos de la ejecución del HO. Se aplicó a un grupo de 150 empleados entre hombres y mujeres, con y sin familia.

El método que se utilizó es el Proceso de Jerarquía Analítica que trabaja con evaluaciones de preferencias tanto cualitativas como cuantitativas. Para obtener las prioridades de los criterios, se requieren comparaciones por pares. Un requisito importante es probar la coherencia de nuestras preferencias declaradas. Se construyó un modelo general con cinco criterios.

Los resultados se dividen entre 3 secciones considerando los objetivos de la tesis. En cada sección se analiza el impacto del género y su rol en familia en cuanto a la percepción del Home Office. Se obtuvo que el factor predominante para la satisfacción de los empleados trabajando desde casa, son las herramientas tecnológicas. Por otro lado, los factores que han incrementado haciendo HO son la productividad, satisfacción y motivación; por el contrario, la comunicación con el líder es el factor que menos ha incrementado a lo largo de la pandemia COVID-19 en un esquema de HO. Se muestra que, con ajustes en las políticas del HO, este puede ser una nueva forma de trabajo en el futuro, una vez que haya finalizado la pandemia.

Los factores negativos que predominan son que los colaboradores no tienen una desconexión de las computadoras, ya no existe una convivencia con otros compañeros y ha habido aumento en sus gastos personales. Finalmente, los factores positivos que perciben los colaboradores es el no trasladarse, lo cual significa un ahorro; los factores con menor importancia fueron que tienen tiempo para el ejercicio físico, sin tiempo para el descanso y para hacer otras actividades fuera de lo laboral.

Con los resultados obtenidos se plantearán distintos planes de acción para mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre el HO y su implementación, en el año que ya ha transcurrido desde que inició la pandemia. Los colaboradores se sienten satisfechos y motivados trabajando bajo este esquema, aunque es necesario hacer algunos ajustes en cuanto a la manera de ejecutar el Home Office a fin de que su implementación no tenga grandes desventajas en un futuro.

2 Objetivo de la tesis

De acuerdo con Convergencia (2020), el Home Office puede aumentar en gran medida la productividad, sin embargo, existen otros factores que pueden afectar a los colaboradores que se encuentran trabajando bajo este esquema, como los distractores en casa, la falta de organización, falta de comunicación y liderazgo y problemas técnicos, impactando así de forma negativa en su motivación y satisfacción. Derivado de los puntos mencionados, esta tesis tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los empleados de una empresa de autotransporte en México sobre el home office para realizar mejores prácticas en la implementación del trabajo remoto derivado de la pandemia de COVID-19.

Esta tesis plantea la suposición sobre el liderazgo, en donde los líderes ejercían su liderazgo en actividades en su mayoría presenciales, con el contacto directo y cercano con la gente. Sin embargo, ante esta nueva forma de trabajo, la gestión de equipos es totalmente diferente y la percepción de los empleados ante un liderazgo a distancia, puede ser contrapuesta a la percepción sobre un liderazgo presencial (Torres, 2020). Por otro lado, los factores que pueden influir en la satisfacción y motivación en el trabajo antes de la pandemia COVID-19 pueden ser totalmente distintos a los que se tienen en una modalidad de trabajo a la distancia (García, 2020). Quizá anteriormente les motivaba el salir temprano los días viernes, o el tener desayunos con sus compañeros una vez al mes, pero ante la distancia, esos factores pueden ser totalmente distintos.

Es importante analizar las características personales por la diversidad de los empleados. Por ejemplo, hablando de temas de liderazgo, de acuerdo con Torres (2015), las mujeres que son líderes ejercen un liderazgo social, participativo, comunitario, en donde están más cerca de la gente transformando a las personas y ejerciendo una influencia positiva sobre los miembros de su equipo. Gutiérrez (2015) menciona que la mujer incentiva la participación de todos los miembros de su equipo para que se puedan sentir integrados a la organización y se sientan valorados, ejerciendo una comunicación abierta y bidireccional. Por otro lado, los hombres tienden a ejercer un liderazgo orientado a objetivos; jerárquico y transaccional. Tienen a tener un estilo operativo competitivo, enfocados a la solución de los problemas de modo racional, con un control detallado y su meta está en alcanzar el éxito (Cuadro, Molero & Navas, 2003).

Por eso, el primer objetivo específico es investigar la percepción que tienen los empleados con relación al liderazgo, la motivación, comunicación y satisfacción en el trabajo, considerando su género. Derivado de lo anterior, la primera hipótesis es:

H1: No hay diferencias en la percepción sobre el liderazgo, la motivación, comunicación y satisfacción en el trabajo considerando el género de los empleados.

Además, también muchos empleados principalmente las mujeres, tienen problemas para encontrar el balance entre el trabajo y su vida personal (Mercer, 2020). Eso es un grave problema en México por la cultura machista en las diferentes áreas de la vida (laboral y familiar) y por la Ley que no te da el beneficio de tener varios meses de maternidad, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2019), en el artículo 170 se menciona que las madres trabajadoras tienen derecho a gozar de 14 semanas por efecto de maternidad. Por eso, el segundo objetivo específico es investigar el impacto del Home Office en temas de liderazgo, motivación, comunicación y satisfacción en los empleados que tienen una familia (hijos) de los cuales necesitan hacerse cargo o atender al momento de estar haciendo home office. Derivado de lo anterior, la segunda hipótesis es:

H2: Si hay diferencias en la percepción sobre el liderazgo, la motivación, comunicación y satisfacción en el trabajo considerando su situación familiar.

El simple hecho de trabajar antes de la pandemia parecía imposible o desgastante para aquellas familias en donde los dos padres trabajaban, ahora trabajando ambos desde casa, sigue siendo aún más complicado, pero se vuelve exponencialmente difícil para padres solteros o padres que trabajan fuera del hogar algunos días a la semana. Incluso sin una pandemia, es difícil equilibrar la crianza de los hijos con la productividad en el trabajo (Infobae, 2020).

3 Marco teórico

3.1 Motivación

La motivación es un factor emocional que todo ser humano debe de poseer. Motivar a una persona en términos generales, implica darle motivos para que actúe en la forma en la que deseamos que lo haga. Desde el punto de vista psicológico un motivo son varios sentimientos que impulsan a una persona a querer ciertas cosas o acontecimientos y, en consecuencia, a actuar de cierta forma para lograr lo que quiere o necesita. Chiavenato (2000) considera que la motivación se relaciona con la conducta humana, la relación de estos dos factores está basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos que generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades para lograr cumplir su objetivo.

Por otro lado, Delgado (1999) afirma que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, logran alcanzar sus objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa. En el mundo laboral, estar motivado significa hacer tus tareas sin apatía, con entusiasmo, sin tener que hacer un esfuerzo adicional, más bien, disfrutando lo que hacemos. La motivación de los empleados tiene un impacto positivo en el éxito de la empresa, porque es uno de los factores que influye en el desempeño laboral de los empleados (Hanaysha & Tahir, 2016). El empleado se comporta de una forma, según el grado de motivación que posea.

De acuerdo con Robbins (2004), las personas que tienen una alta motivación expresan un buen desempeño a través del esfuerzo que realizan para desarrollar sus actividades. Para algunas personas el trabajo significa su mayor fuente de motivación, pues lo ven como una salida a sus problemas personales, por lo que el trabajo los automotiva para alcanzar un reconocimiento profesional y social y así hacer crecer su autoestima. Hay muchas personas que encuentran una mayor motivación dentro de su trabajo que en casa. La motivación no debe ser vista como una tarea única de una sola parte; si bien es cierto que la empresa debe buscar la motivación constante de sus empleados, también los subordinados deben tener esa capacidad de motivarse entre sí y a sus líderes (Díaz de Santos, 1996). La motivación no va en una sola dirección, debe de ser bidireccional porque la responsabilidad de motivar a otro puede llegar a ser abrumadora y cansada si no se tiene el apoyo de otros agentes.

3.1.1 Tipos de motivación

De acuerdo con Espada (2002), existen tres tipos de motivación: la natural, interesada y humanística.

Natural

Este tipo de motivación se da cuando te sientes naturalmente motivado a hacer ciertas cosas y no te cuesta ningún esfuerzo, al mismo tiempo que logramos muy buenos resultados y grandes satisfacciones. Cuando las personas aman su trabajo no batallan para levantarse cada día e ir al trabajo, y le resulta más sencillo sacar su trabajo con un buen rendimiento. En la vida debemos de encontrar una motivación en todo, no solamente en el trabajo. Es importante estar motivados por las cosas que realizamos cada día por más sencillas y cotidianas que pudieran ser. Si no existe motivación, no encontraremos satisfacción ni viviremos con intensidad. La motivación natural nos lleva a conseguir nuestros objetivos también de manera natural y así conseguir un equilibrio y satisfacción personal (Espada, 2002).

Interesada

Cuando sentimos que realizar ciertas actividades no nos motiva lo suficiente, como es en el caso del trabajo, recurrimos a la motivación interesada, en donde necesitamos premios o incentivos tanto económicos como intangibles, y a esto le llamamos motivación interesada. La remuneración económica justa nos hace sentirnos justamente retribuidos por nuestro trabajo, y cuando lo amamos lo que hacemos no vamos buscando premios adicionales, sino con nuestra retribución justa estamos satisfechos. La motivación interesada se termina cuando se logra el objetivo, en cambio, la motivación natural perdura para siempre porque es la que se ejerce a diario sin forzarla. Cuando exigimos demasiado para estar motivados, solamente demostramos nuestra frustración por no obtener o alcanzar lo que deseamos (Espada, 2002).

Humanística

Cuando brindamos un servicio o realizamos alguna actividad, naturalmente nos gusta ser reconocidos quizá con tan solo un “oye, que amable, muchas gracias”, se convierte en una motivación que te llega por terceras personas y es de las motivaciones más reconfortantes y que producen mayor satisfacción. La motivación humanística hace que la motivación en sí

misma, penetre hasta lo más profundo de nuestro corazón. Para alcanzar este tipo de motivación, debemos buscar satisfacer a aquellas personas que se benefician con nuestro trabajo y el servicio que les brindamos. No necesitamos conocerlas de forma personal o estar en contacto con ellas, simplemente ser conscientes del beneficio que genera nuestro trabajo al llegar hasta ellos (Espada, 2002).

3.1.2 Efectos de la motivación sobre el comportamiento

La clasificación de los efectos de la motivación resulta importante cuando una empresa pretende inducir en su personal cierto estado de motivación para identificar qué efecto desea alcanzar en la persona (González, 2015):

- *Efecto de activación:* Conduce a una persona a iniciar una acción o nuevo comportamiento.
- *Efecto de reforzamiento:* Conduce a una persona a mantener esa acción o comportamiento durante cierto periodo de tiempo.
- *Efecto de dirección:* Induce a una persona a actuar en determinada dirección.
- *Efecto de fortalecimiento:* Induce a una persona a incrementar la fuerza con la que realiza determinada acción.

Vivir motivado o desmotivado también implica vivir con ilusión o con ausencia de ella. Naturalmente nos motiva el futuro, los retos, los desafíos, pero sólo podemos alcanzarlos si tenemos motivación e iniciativa personal.

3.1.3 Teorías de motivación

Teoría X y Y de McGregor

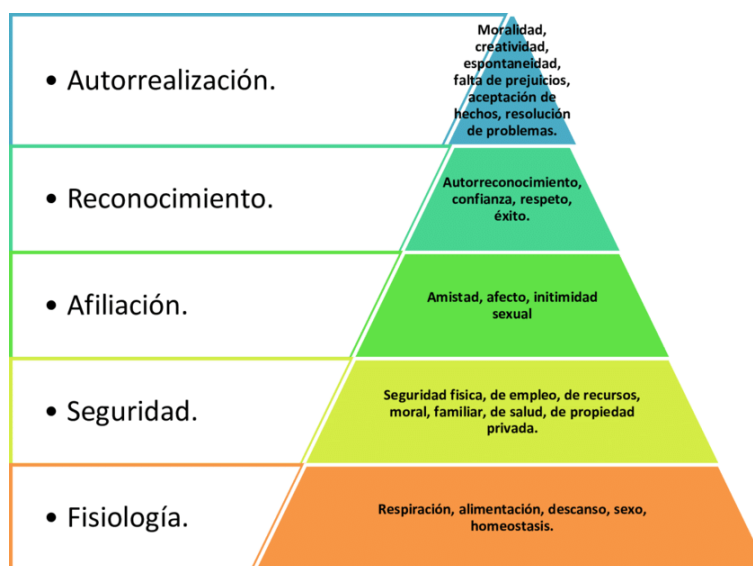
El investigador McGregor (1966) diseñó la Teoría X y Teoría Y para hablar sobre motivación, en donde se contraponen dos grandes grupos de creencias, actitudes y comportamientos referentes a la motivación. La teoría X plantea que las personas por naturaleza rechazamos el trabajo y sus responsabilidades, así que lo evitaremos a toda costa. Por lo tanto, las personas deben de ser controladas y amenazadas mediante castigos para forzarlos a que sus esfuerzos estén dirigidos a los objetivos organizacionales. Las personas en su gran mayoría prefieren ser dirigidas antes que dirigir. Además, no existe otro incentivo más allá de lo económico, por lo que las personas solamente trabajan con la intención de que

no los despidan y poder seguir cobrando. Por el contrario, la teoría Y plantea que el ser humano promedio y por naturaleza, es capaz de sentir niveles altos de satisfacción con el esfuerzo físico y mental al trabajar, tal y como lo siente con el juego; siempre y cuando cuente con las condiciones adecuadas en el ambiente de trabajo. Asimismo, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción que induce a que se desempeñe de forma voluntaria actuando con responsabilidad. Las personas son capaces de autocontrolarse aún sin la necesidad de las constantes amenazas.

Escala de las necesidades de Maslow

La motivación está directamente relacionada con nuestras necesidades humanas. Cuando una persona tiene una necesidad, siente la motivación de saciarla y hace todo lo que está en sus manos por satisfacerla. Cuando logra conseguir lo que quiere, por lo general deja de motivarle. Maslow (1954) plantea que todo ser humano tiene 3 niveles de necesidades: básicas, sociales y de autorrealización. En las necesidades básicas entran las fisiológicas y de seguridad; en las sociales, formar un grupo social; y las necesidades de autorrealización, entra el reconocimiento y la autorrealización propiamente. Las necesidades básicas tienen prioridad en las personas, pero una vez que estas necesidades básicas son saciadas, las necesidades sociales y de autorrealización se convierten en una prioridad (González, 2015).

Figura 1. Pirámide de las Necesidades del Ser Humano (Maslow, 1954)



Necesidades básicas

- *Necesidades fisiológicas:* Todas las personas tenemos la necesidad de satisfacer nuestras necesidades de alimentación, vivienda, medicina, escuela, agua, electricidad, vestido, etc.
- *Necesidades de seguridad:* Todos tenemos la necesidad de sentirnos seguros y alejados de posibles daños físicos, emocionales, morales, etc. Buscamos una protección y estabilidad en las distintas áreas de nuestra vida.

Necesidades sociales

Todas las personas en nuestro interior buscamos ser amadas, que nos acepten, buscamos agradecerles a los demás y ser valoradas por quienes somos y lo que hacemos. Somos seres sociales por naturaleza y, por lo tanto, nos hace sentir bien el pertenecer a distintos grupos desde la familia, que es el primer grupo al que pertenecemos, hasta un partido político o sindicato, por ejemplo (Maslow, 1954).

Necesidades de autorrealización

- *Necesidad de reconocimiento:* Por naturaleza, nos gusta que se nos reconozca nuestro trabajo, nuestro esfuerzo y dedicación sobre todo cuando hablamos de una organización.
- *Necesidad de autorrealización:* A la mayoría de las personas nos hace sentir autorrealizados el poner en práctica nuestras habilidades y conocimientos para lograr alcanzar nuestros objetivos personales, no solamente los de la organización.

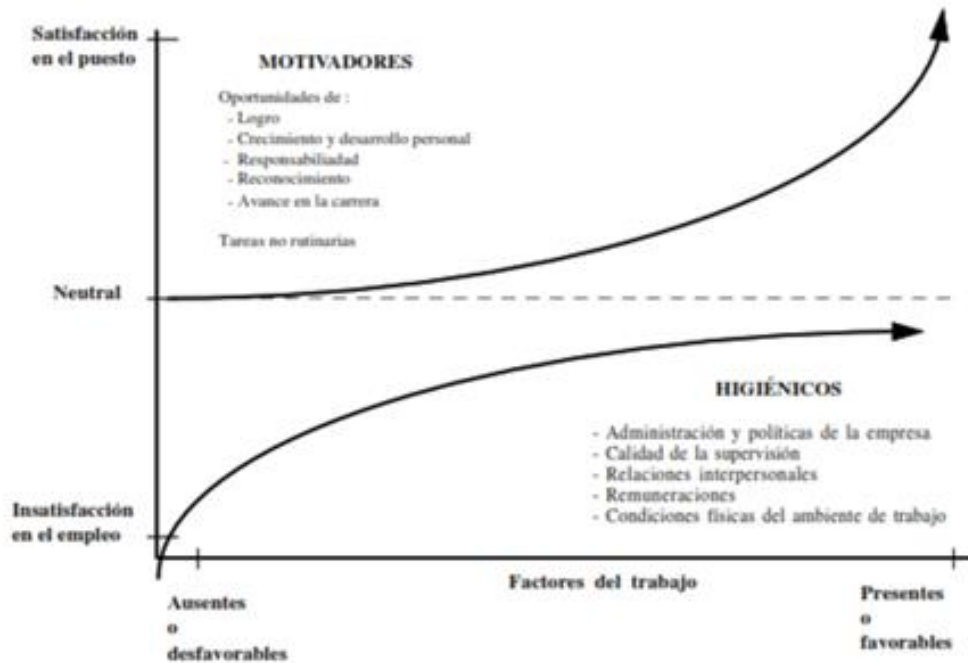
La verdadera motivación laboral se da cuando los empleados de la organización consideran que la empresa se esfuerza en satisfacer sus tres niveles de necesidades, es decir, cuando sienten que en la empresa encuentran todo lo que necesitan.

Factores higiénicos y motivacionales positivos de Herzberg

Existen dos factores que influyen en la motivación de acuerdo con Herzberg (1959) y su teoría del contenido en la que estableció que hay dos factores involucrados en la motivación, los factores son: satisfactorios e insatisfactorios o también llamados factores motivadores e higiénicos o extrínsecos – intrínsecos. Existe un conjunto de condiciones coyunturales en el contexto laboral que influyen en su motivación: salario, estabilidad en el lugar de trabajo,

condiciones laborales, normativa interna, calidad de la supervisión, calidad de las relaciones interpersonales con jefes y equipo de trabajo, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Teoría de la motivación (Herzberg, 1959)



La presencia de estos factores no necesariamente motiva al trabajador, pero su ausencia genera insatisfacción entre los colaboradores, y dicha insatisfacción puede impactar negativamente en la motivación de los empleados. Los factores externos se denominan factores insatisfactorios, ya que son necesarios para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción (Hernández, 2011). También existe un conjunto de condiciones intrínsecas al contexto laboral, tales como: sentimiento de logro, mayor reconocimiento de su trabajo y mayor responsabilidad. La existencia de estas condiciones provoca altos niveles de motivación que generan buenos resultados en el trabajo, por lo que se denominan factores satisfactorios o motivadores (Hernández, 2011).

3.1.4 Motivación a la distancia

Como hemos revisado, la motivación o su ausencia, está producida por un conjunto de factores que pueden ser de personalidad, familiares, o laborales. Los líderes pueden llegar a tener algunos factores incidentes en la motivación, a su alcance y habrá otros en los que simplemente no puedan influir. Las personas se sienten motivadas cuando poseen las competencias necesarias o la posibilidad de desarrollarlas, para el puesto de trabajo que ocupan, asimismo, cuando su posición responde a sus expectativas de carrera laboral. Es evidente que los factores que motivan a los empleados asistiendo a una oficina, cambian por completo cuando están en un esquema de HO. Los factores como el salario o su paquete de beneficios deben ajustarse a un esquema de HO, ya que, un beneficio de descuento de comedor quizá perderá sentido, dado que consumen alimentos en sus hogares; son beneficios que deben analizarse según las políticas de prestaciones y beneficios de cada organización (Coen & Kok, 2014).

Existen otros factores que deben estar presentes independientemente de sus prestaciones y beneficios, como la confianza, que se vuelve un elemento fundamental en la construcción de la motivación a distancia. Además, para fomentar y fortalecer la confianza, es importante mantener una comunicación abierta y transparente para crear un entorno colaborativo, y un buen ambiente de trabajo a distancia. Para evitar la desconfianza, es necesario tener un estilo de comunicación abierto para que los colaboradores se sientan escuchados e integrados en el día a día a pesar de la modalidad del HO. Asimismo, es esencial cultivar y fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa, ya que la distancia puede propiciar una pérdida de este sentimiento al estar conectado con la empresa únicamente a través de una computadora.

Aunado a lo anterior, la retroalimentación o *feedback* también juega un papel importante en la motivación a la distancia, es esencial que los líderes dediquen un tiempo a dar seguimiento a sus colaboradores para analizar de forma conjunta los posibles aspectos de mejora y así, los colaboradores se sientan valorados. La comunicación entre los líderes y colaboradores, a través de la retroalimentación, es un factor importante en la motivación a la distancia. Finalmente, la falta de una jornada laboral delimitada a un edificio corporativo puede llegar a influir negativamente en la motivación de los colaboradores, por lo que es importante

buscar una conciliación entre el trabajo y el descanso; los líderes de los equipos deben ser responsables de la asignación de actividades dentro de una jornada establecida, respetando los tiempos de sus colaboradores y dando lugar a la flexibilidad (Alles, 2020).

3.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como la satisfacción o falta de ella, que surge de la interacción positiva o negativa hacia su trabajo. Es un estado emocional placentero o positivo que resulta a partir de la valoración del trabajo o de experiencias laborales. El comportamiento de todas las personas se basa en una razón, los individuos están haciendo un trabajo para satisfacer sus necesidades y deseos. Intentan encontrar el trabajo más adecuado que según ellos consideren satisfaga sus necesidades para poder sentir motivación. Cuando en el mundo laboral se genera una experiencia positiva del empleado, dicha experiencia le produce satisfacción que generará el compromiso del empleado para con la organización y a su vez incrementará su productividad (Fernández, 2020a). Por esta razón la satisfacción laboral se vuelve un tema muy relevante en el ámbito organizacional, ya que a medida que las organizaciones tengan colaboradores satisfechos, los resultados de las mismas serán mayores.

Elton Mayo, en su teoría de las relaciones humanas, habla del “estado de ánimo” que pueden llegar a presentar colaboradores en el desempeño de sus actividades. Derivado de esto surgieron distintas investigaciones que tuvieron como objetivo estudiar cómo se sentía la gente en la empresa, cuáles eran sus actitudes ante ella, ante sus líderes, compañeros y su trabajo (Galvis, 2010). Los resultados del experimento realizado por Elton Mayo demostraron que poner a la persona en el centro de las acciones de la organización y verla como un fin en sí misma, no como un medio, aumentaba la satisfacción y la productividad de los colaboradores.

De acuerdo con Peiró y Prieto (2002), la motivación y la satisfacción laboral están influenciadas por dos tipos de motivadores:

- 1) *Motivadores del contenido del trabajo*: Son aquellos relacionados con la actividad directa del puesto. Es decir, características de las tareas, la autonomía para la realización de estas, oportunidades para utilizar los conocimientos, habilidades y destrezas, finalmente la retroalimentación.

- 2) *Motivadores del entorno laboral*: Son aquellos factores externos que no pueden ser manipulados por el trabajador y forman parte de la dinámica del trabajo como el salario, prestaciones, estabilidad laboral y condiciones de trabajo.

Ambos motivadores son igual de importantes para los colaboradores y para su satisfacción laboral, por lo que es sumamente importante que las organizaciones encuentren integrar cada uno de ellos al paquete de compensaciones de los colaboradores. Para el motivador del contenido del trabajo, el papel del líder será trascendental para lograr la satisfacción del colaborador muy importante ya que el líder proveerá los elementos necesarios para lograr la autonomía y retroalimentación en el colaborador.

3.2.1 Factores que afectan la satisfacción laboral

La satisfacción general de un empleado con su trabajo es el efecto secundario de una combinación de componentes de acuerdo con Duarte, Aguirre y Jarquín (2014):

- *Condiciones de trabajo*: Dado que los empleados invierten una gran cantidad de energía en el entorno en el que trabajan, ya sea en la oficina o en su casa en un espacio adaptado, como lo es ahora ante la pandemia COVID-19, es de suma importancia que las organizaciones se preocupen por las condiciones físicas en las que el empleado desarrolla su labor como mayor iluminación, espacio amplio, mobiliario adecuado, buena red de internet, entre otros.
- *Posibilidad de crecimiento*: Los trabajadores están más contentos con su empleo cuando perciben un camino accesible para ir escalando posiciones dentro de la organización, tener más funciones y junto con ello, una mayor remuneración.
- *Niveles de estrés*: Someter a los empleados a cargas de trabajo muy grandes o con fechas límite difíciles de alcanzar, pueden generar una baja en la satisfacción hasta del empleado más fiel. Las fechas límite a menudo provocan enfrentamientos entre los equipos de trabajo, lo que desencadena un nivel de ansiedad en el entorno laboral. En estos niveles de ansiedad y estrés, el entorno de trabajo funciona en un modo de emergencia, ya que los jefes no permiten suficiente tiempo para generar los resultados o desempeñar adecuadamente las tareas asignadas (Duarte, Aguirre & Jarquín, 2014).
- *Relación con sus compañeros de trabajo*: Los trabajadores que desempeñan sus funciones en un ambiente hostil, amenazante, con actitudes de descortesía, y en donde

hay nula confianza entre sus equipos de trabajo, tienden a reducir el cumplimiento de sus actividades y bajar su nivel de satisfacción.

- *Relación con sus líderes:* Los líderes exitosos saben que sus subordinados requieren de reconocimiento y aclamación por sus esfuerzos y logros. Así como siempre mostrar una actitud de apertura y escucha para cuando sus subordinados necesiten acercarse a ellos y encuentren apoyo.

De acuerdo con García y Forero (2014), es importante tener en cuenta que los trabajadores que están satisfechos en sus sitios de trabajo, como con las personas que conforman la organización, se vuelven más productivos, y así generan ganancias dentro de la organización. Teker (2016) consideró que uno de los deberes de una gestión empresarial exitosa es responder a las expectativas de sus empleados y llevarlos a los objetivos empresariales a través de aumentar el nivel de satisfacción laboral. La satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, ya que en las personas el bienestar no sólo es significativo para ellos mismos, sino también para su productividad y calidad a la hora de presentar resultados a la organización (García & Forero, 2014).

3.2.2 Satisfacción a la distancia

Así como la satisfacción tiene un impacto en la vida laboral presencial, también lo tiene en una modalidad de HO, pues la satisfacción de los colaboradores se da tanto trabajando de forma presencial, como de manera remota, puesto que el bienestar no sólo es significativo para las personas en sí mismas, sino también en el desempeño de su trabajo (García & Forero, 2014). La satisfacción es un fenómeno que se ve influenciada por las distintas áreas que afectan al ser humano, viendo que no sólo conceptos propios del ambiente laboral a distancia son considerados, sino también aspectos relacionados a su vida personal, es decir, situaciones particulares del individuo, como su estado socio económico y demográfico, incluyendo su salud, estado emocional y familiar, sus actividades recreativas, etc. (Schultz, 1991).

El impacto de la pandemia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores dependerá en gran medida de cómo se ha visto afectada económicamente la empresa, ya que en muchos casos las remuneraciones se han visto afectada, la calidad del liderazgo ha variado, y el trabajo en sí mismo ha cambiado de condiciones. Es claro que las condiciones normales del HO generaban una satisfacción laboral distinta a la que nos generan las condiciones de hacer

HO ante una pandemia. Anteriormente el ahorro en traslados, ahorro de tiempo, flexibilidad, etc., eran factores positivos, hoy en día no estamos en condiciones normales y existen innumerables factores que pueden influir negativamente en la satisfacción, como el aislamiento, interrupciones constantes, carga excesiva del trabajo, carga excesiva de tareas domésticas y familiares, espacio inadecuado para trabajar, entre otros.

De acuerdo con Forbes (2020b), los colaboradores pueden desenfocarse de sus actividades laborales disminuyendo su desempeño por compaginar su vida personal y laboral en un mismo tiempo y espacio, lo cual los lleva a un nivel de estrés superior al que vivían asistiendo al trabajo, ya que les es complicado separar los pendientes de la oficina vs los de casa. Por otro lado, aumentan los gastos de alimentos y servicios, en comparación a lo que gastaban al asistir a la oficina. Y, finalmente, llegan a perder la calidez humana que les brindaba el relacionarse con sus compañeros y las relaciones de amistad que generaban en esa interacción humana.

3.3 Liderazgo

La palabra liderazgo se escucha en muchas partes en nuestro día con día, en la televisión, en el periódico, en el radio, revistas, e incluso en nuestra propia familia. Generalmente asociamos la palabra liderazgo con jerarquía o alguien que está a la cabeza de alguna organización o grupo de personas, e incluso entre los animales llega a existir un líder. Si bien existen muchas definiciones de liderazgo, es importante destacar que liderazgo no es sinónimo de autoridad y control, como quizá hemos pensado, ni es un concepto que se relacione únicamente con las organizaciones; un padre de familia puede ser el líder de su propio grupo de personas llamado familia. En términos generales, según Ruiz (2017), el liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige e influye las actividades de un grupo hacia una meta en común, generando un compromiso y esfuerzo voluntario en los demás. Hoy en día es necesario que los directivos de las empresas sean capaces de guiar a su gente en un proceso de transformación continua con la finalidad de adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno, tal como fue el caso con la Pandemia COVID-19. Esto implica que los directivos deben ser líderes de sus organizaciones y de las personas que les dan vida a dichas organizaciones.

3.3.1 Estilos de liderazgo

Existen múltiples modelos de líderes a pesar de que la mayoría tiene características comunes, existen diferentes concepciones de lo que debería de ser un buen líder e incluso un líder puede variar su estilo de liderazgo durante una misma jornada de trabajo (Martínez, 2012a).

Líder participativo

De acuerdo con Martínez (2012b), un buen líder debe de poseer la capacidad de estimular el trabajo que hace su gente hacia el logro de los objetivos de la empresa, y esto es través de la participación. Un líder participativo comparte con sus subordinados tanto los objetivos de su propio equipo como los de la organización. Se interesa en consensar los objetivos que deben cumplir como equipo y no colocarlos por imposición. Permite que su gente se involucre en la planeación, toma de decisiones y solución de problemas del trabajo en conjunto. También muestra interés en propiciar una comunicación horizontal y vertical, es decir, una combinación de ambas. Logra que sus empleados se comprometan de manera voluntaria y por convicción con los objetivos de la empresa. Busca compensar los logros de manera justa y objetiva. Sabe que su mayor función más que poseer control y dirigir, es brindarle apoyo al personal que lo necesite para poder realizar con éxito sus tareas. Está a favor de ver a la persona como un fin en sí misma y no como un medio, apoyando su dignidad humana. En cada conflicto ve una solución y no un problema en si porque sabe que en cada error debe haber una oportunidad de aprendizaje. Ayuda a buscar soluciones sin el ánimo de encontrar culpables en el problema.

Líder carismático

De acuerdo con Conger (1992), el líder carismático es un líder que por su personalidad y carisma logran influir en las personas de tal forma que impactan sus vidas y les ayudan a trascender. Son líderes que por lo general tienen un grado de autoconfianza elevado, mismo que contagian a los demás. Este tipo de líder es común encontrarlo en los sistemas políticos y religiosos, también en algunos movimientos sociales y ocasionalmente en empresas. Son personas que tienen la capacidad y habilidad para influir en distintos ámbitos de la vida de las personas, siendo una fuente de inspiración para otros.

Liderazgo situacional

Este tipo de liderazgo se enfoca en variar el estilo de liderazgo en función de las circunstancias en las que se ejerce. Blanchard (1990) lo denomina liderazgo situacional. Considera que un líder eficiente aprende a diagnosticar las situaciones complejas y de acuerdo a cada una, aplica el estilo de liderazgo apropiado. Existen 4 tipos de liderazgo: autoritario, persuasivo, democrático y delegativo.

- *Estilo autoritario*: Este tipo de líder busca instruir con precisión exacta el cómo debe realizarse una tarea, vigila muy de cerca la realización de las tareas y procura aclarar detalle a detalle todo lo que espera que realice el subordinado. Tiende a señalar los comportamientos inadecuados o las equivocaciones. Las situaciones en las que suele aplicarse este tipo de liderazgo es en aquellos grupos o personas que tienen complicaciones para abordar por sí mismos una tarea que deben realizar, les falta proactividad para aprender por sí solos (Barber & Clua, 2013).
- *Estilo persuasivo*: En este estilo, el líder tiene como objetivo dirigir, instruir y controlar el rendimiento de sus empleados. Se preocupan por la comunicación y las relaciones interpersonales para establecer vínculos sin barreras con sus subordinados. Se interesa por desarrollar un buen número de habilidades en su personal. Las situaciones en las que es aplicable son aquellas en las que existen grupos o personas con un nivel de madurez alto, que, aunque tienen habilidades básicas, aún necesitan seguir desarrollándose y aprendiendo. También es aplicable en aquellos grupos en los que tienen una buena actitud y disposición pero que necesitan que haya una figura que les dé seguimiento y control a sus tareas, o bien, cuando existe un problema y aún no poseen las competencias para dar solución de forma autónoma (Blanchard, 1990).
- *Estilo democrático*: En este estilo de liderazgo, el líder se centra en desarrollar y hacer crecer la espiritualidad y moralidad de su equipo de trabajo a través del desarrollo de las relaciones interpersonales y participación de todos los miembros de su equipo. Muestran interés por proveerle a su equipo de trabajo las herramientas para afrontar y resolver los problemas que se les llegan a presentar. Este estilo es aplicable en situaciones en las que los grupos de personas poseen habilidades básicas y la capacidad de dar solución a la mayor parte de los aspectos operativos de su trabajo.

Para que este estilo de liderazgo tenga éxito, va a depender de la disposición que tenga el equipo de trabajo de ir aceptando cada vez más responsabilidades (Barber & Clua, 2013).

- *Estilo delegativo*: En este estilo de liderazgo, el líder juega un papel de consulta y apoyo cuando se necesita, ya que, en la mayoría de las ocasiones, permiten que los miembros del equipo trabajen de forma autónoma. Las revisiones diarias, planes de trabajo, control interno, etc., son actividades que son ejecutadas en su totalidad por los empleados. Las situaciones en las que debe llevarse a cabo este tipo de liderazgo son aquellas en donde los grupos y personas han alcanzado un nivel de profesionalidad alto, y poseen un alto grado de responsabilidad y comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa. Este estilo es propio para liderar a aquellos colaboradores que poseen altas competencias, con actitud responsable, proactiva y positiva hacia la empresa (Blanchard, 1990).

3.3.2 Habilidades necesarias para un liderazgo efectivo

Existen distintas cualidades o atributos que debe de poseer un líder dependiendo el tipo de liderazgo que ejerza, el contexto y el modo de ser de sus subordinados. De acuerdo con Ruiz (2017), existen distintas habilidades necesarias para el desarrollo de un liderazgo efectivo en cualquier actividad que pueda desarrollar una persona. Una de las habilidades es la curiosidad, el deseo por saber más, interesarnos y preguntar para llevar a cabo el plan de acción que se pretende a través de actuar, resolver problemas, experimentar, y tratar. Saber escuchar es otra de las cualidades, la comunicación adecuada es un factor fundamental en el desarrollo del liderazgo, el equipo de trabajo necesita sentir que es escuchado (Martínez, 2012a). El arte de preguntar es la siguiente habilidad, que implica la combinación de saber guardar silencio, saber escuchar y saber cuándo, qué y cómo preguntar. La integridad personal no puede faltar en un liderazgo efectivo que tiene relación directa con la honradez, la honestidad, el respeto por el otro, control emocional, puntualidad, lealtad, disciplina, congruencia y firmeza en las decisiones (Ruiz, 2017).

Un líder sin imaginación simplemente no es un líder completo, la imaginación nos conduce al camino de la innovación para generar nuevas ideas o conceptos que produzcan soluciones originales. No existe el liderazgo sin autoridad, pero en el buen sentido de la palabra, en

donde la autoridad refleje el servicio y sacrificio hacia los demás (Barber & Clua, 2013). El ser líder implica el tener la capacidad para tomar decisiones, la toma de decisiones es algo cotidiano en nuestra vida ya que todos los días tomamos decisiones desde pequeños.

Saber dar una buena retroalimentación es otra de las habilidades indispensables en un líder, ya que el *feedback* (retroalimentación) es fundamental para mantener las relaciones con sus subordinados (Bennis & Nanus, 1995). El entusiasmo tiene un efecto multiplicador si el líder sabe proyectarlo correctamente, es más sencillo seguir a un líder con optimismo que a un líder quejumbroso. Todas las personas nos encontramos siendo constantemente bombardeados por nuestras emociones y un líder debe de tener inteligencia emocional, sabe conocer y controlar sus emociones porque sabe que estas pueden tener un impacto importante en el equipo que lidera (Barber & Clua, 2013).

3.3.3 Liderar equipos virtuales

El líder o jefe es quien tiene a su cargo a otras personas dentro de una estructura jerárquica. Todos los líderes pueden tener niveles de acción muy distintos, pero en su mayoría llevan a cabo las mismas funciones como seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño, entrenarlos, delegar, guiar, planear, entre otros. Sin embargo, ante la llegada de la pandemia COVID-19, estos aspectos se vieron modificados a la hora de tener que delegar a la distancia (Alles, 2020). Cada líder dependiendo del área en la que se desempeñe, deberá desarrollar un número de competencias adicionales a las que son inherentes al rol de un líder. Por ello es fundamental la adecuación persona-puesto tanto de líderes como de subordinados y más aún al momento de trabajar a distancia.

Conducir a un equipo es una de las principales responsabilidades de un líder en cualquier nivel, e implica un conjunto de conocimientos y competencias (Alles, 2020). La conducción de personas implica tener la capacidad de dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar, y proveerles el aprendizaje necesario, así como identificar aquello que motiva y estimula a sus colaboradores (Barba, 2001). Estas acciones abarcan tanto el liderazgo presencial como a distancia; en el liderazgo virtual o a distancia, no se debe ver modificado el rol del líder, simplemente cambia el entorno en el cual se llevarán a cabo las tareas, las herramientas que se ocuparán tanto para comunicarse como para ejercer las actividades.

Liderear a otros a la distancia implica contemplar si aún antes de realizar el trabajo a distancia, ya existía una adecuación persona-puesto favorable. Si por alguna razón la adecuación está por debajo del mínimo indispensable, el incluir a las personas en este esquema de trabajo a distancia, implicará un gran reto tanto para el líder como para los subordinados (Amaya, 2012). La Pandemia del COVID-19 hizo evidente varias situaciones que en un contexto presencial quizá “no estaban tan mal” pero que, al pasar a un contexto a distancia, se hicieron más notables e incluso difíciles de sobrellevar.

Otro aspecto fundamental para liderar a la distancia es la capacidad de delegar tareas para luego responder por ellas. Cada jefe debe analizar qué tareas son viables de delegarse de acuerdo con las capacidades de cada colaborador. Debe de dar seguimiento con un entrenamiento cuando se requiera y dar indicaciones precisas de la tarea que se delegó. Cuando un colaborador asumió de forma positiva una tarea delegada, se inicia el proceso de nuevo y cada jefe debe ir evaluando los resultados para incrementar o mantener la cantidad y nivel de tareas delegadas (Barba, 2001). Este esquema es aplicable tanto en el trabajo presencial como a distancia, sin embargo, a distancia debe fortalecerse dado que no se tiene la posibilidad de una supervisión física y constante como lo era en el esquema presencial. Un aspecto a favor es que las herramientas tecnológicas nos permiten tener una supervisión constante y dar un seguimiento más frecuente.

En el liderazgo a distancia puede considerarse que es difícil controlar la calidad del resultado final porque “no podemos ver” a los colaboradores. En algunos sistemas de trabajo a distancia, el jefe puede ver si el colaborador está activo o no, aun así, los líderes se preocupan por “cómo controlar” el que todos estén sacando el máximo provecho de sus horas de trabajo (Coen & Kok, 2014). La relación jefe-colaborador debe incluir el ingrediente fundamental en los equipos de trabajo que es la confianza y ésta debe de ser bidireccional (Barba, 2001). Si un jefe piensa que sus colaboradores sólo trabajan cuando él los está supervisando o si los colaboradores sólo trabajan cuando el jefe los está observando, esta relación está fracturada. Si la confianza es fuerte en ambas direcciones, el trabajo a distancia fluirá de forma natural. De lo contrario, solamente se hará más complicado el trabajar a la distancia (Kayworth & Leidner, 2002).

Es un hecho que lo virtual nunca será igual a lo físico y la conexión y productividad de los equipos de trabajo no se darán de forma natural en el trabajo a distancia (Amaya, 2012). Lo virtual llegó para quedarse y es una realidad que los líderes deben hacer suya y adaptarse a ella en su totalidad. Las habilidades de liderar virtualmente cada vez serán más relevantes en el mundo laboral, lo que requiere equipos de trabajo más autónomos. Asegurar las competencias del liderazgo virtual es esencial no sólo durante la pandemia del COVID-19, sino para el futuro del trabajo (Esguerra & Contreras, 2016).

Deloitte (2020) plantea ocho principios para llevar con éxito el liderazgo presencial a un liderazgo virtual de alto rendimiento.

1. *Revivir el propósito del equipo y aclarar los roles*: El líder debe asegurar que su equipo conozca el propósito general del equipo como de los distintos proyectos que surjan para tener el compromiso de todos los miembros. En el trabajo a distancia los roles pueden verse modificados y unos incluso ya no necesitarse, el líder debe hacer ajustes continuos en los roles. Si definimos claramente el propósito y los roles podremos delegar y no ser un cuello de botella de los colaboradores.
2. *Establecer un nuevo ritmo*: Las reuniones informales pueden perderse en la virtualidad, el líder debe proponer reuniones informales intencionalmente. El agendar actividades recurrentes es clave para que el equipo de trabajo cumpla con los objetivos (Deloitte, 2020).
3. *Monitorear capacidad y progreso*: Las tareas deben tener un orden de prioridad y una estructura bien definida dado que algunas tareas no tendrán la misma trascendencia virtualmente que físicamente. Los miembros del equipo de trabajo deben tener una flexibilidad y proactividad en todo momento para mantener la productividad de todos los miembros al máximo. El líder debe mantener informado a todos los miembros del equipo sobre las tareas en las que se están trabajando.
4. *Aprovechar la tecnología para colaborar*: El líder junto con su equipo de trabajo debe decidir qué plataformas son con las que se estará trabajando. Recordemos que la tecnología ya es parte de nuestra nueva forma de trabajo y debemos superar todas las complicaciones que lleguen a presentarse.
5. *Ser visible y hacer verificaciones con frecuencia*: Cada colaborador tiene necesidades totalmente distintas dado que juegan un rol distinto al estar trabajando en sus casas,

el líder debe estar siempre abierto a la escucha y hacer lo que esté en sus manos para adaptarse. También debe reconocer que hay un latente riesgo en el rendimiento de las personas dado el nuevo entorno en el que se encuentran trabajando. Es indispensable la relación personalizada con cada miembro del equipo para identificar sus necesidades personales.

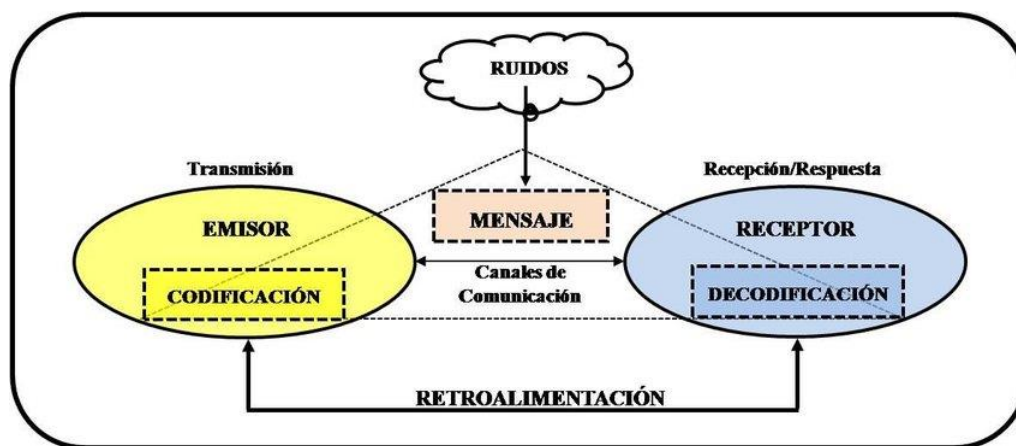
6. *Comunicarse en exceso de forma estratégica*: No necesariamente tenemos que estarnos comunicando todo el tiempo de forma bidireccional, los líderes pueden comunicar lo que actualmente se encuentra haciendo el equipo para mantenerlos informados a todos. También es viable seleccionar a algún miembro del equipo para estar emitiendo los mensajes en caso de que el líder no pueda hacerlo siempre. Y sobre todo, poner a prueba la creatividad al momento de comunicarse usando distintos medios, no solo el correo electrónico.
7. *Empoderar y promover el autoliderazgo*: Los líderes no pueden liderar todo de la misma forma en que lo hacían presencialmente, deben aprender a delegar y en este proceso es probable que haya fallas, desalineación, fracasos; no resta más que aprender de esos errores. Como habíamos hablado anteriormente, la confianza es trascendental para que el equipo trabaje bien, y si se genera confianza, se estará impulsando la innovación y el equipo de trabajo se sentirá con el suficiente empoderamiento para actuar rápido cuando se necesite.
8. *Asegurar el bienestar*: Como hemos mencionado en la introducción, al trabajar desde casa la mayoría de las esferas de nuestra vida se encuentran conviviendo en un mismo espacio y fácil llegar a perder el control, los líderes deben alentar a sus equipos de trabajo a establecer límites y condiciones para su jornada de trabajo. Estos límites y condiciones deben de ir acompañados de rutinas saludables que los líderes propongan y además que las sigan para liderar con el ejemplo. Si los líderes no apoyan las reglas de bienestar del equipo, nadie más lo hará.

3.4 Comunicación

La comunicación es inherente al ser humano, toda personal por naturaleza es un ser comunicativo con un profundo deseo por expresarse a través de distintos canales. La comunicación es lo que permite que exista cualquier grupo social, sin la presencia de signos

orales o escritos, simplemente no existirían los grupos. De acuerdo con Martínez (2012a), el proceso de comunicación implica compartir y dialogar; hablar y escuchar; dar y recibir. La comunicación es un proceso dinámico y de influencia recíproca en donde existe un emisor y un receptor y un mensaje que se desea transmitir. A través de la comunicación las personas pueden afectar la mente de otra, por tanto, debe de ser bidireccional. La comunicación busca satisfacer necesidades personales, establecer relaciones, crear un clima de confianza, y comprensión, y persuadir a otros.

Figura 3. Proceso de la comunicación (González, 2009)



Según Martínez (2012a) existen 5 reglas que hacen más fluida una comunicación. La primera de ellas es *preguntar*, es decir, hacer hablar al interlocutor para identificar que piensa, cuáles son sus necesidades, qué motivaciones tiene. La segunda es *escuchar con atención*, a veces pensamos que comunicar es hablar y olvidamos la parte de la escucha, el dejar hablar sin interrumpir el mensaje de la otra persona es de suma importancia en la comunicación. La tercera es *ponerse en el lugar del otro de manera genuina*, interesarse por sus problemas, dar lugar a la empatía y estar alertas a lo que transmite para identificar que piensa. La cuarta es *captar las señales*, prestar atención a las señales del interlocutor. La quinta y última implica *hablar el mismo lenguaje*, adaptarse al nivel de conocimiento y dominio de la información que posea la otra persona.

3.4.1 Comunicación eficaz

Existen ciertas consideraciones para tener una comunicación eficaz que favorezca el intercambio de información. Se debe de tener una persona o grupo de personas a quien vaya dirigida el mensaje; planear con anticipación los resultados que se esperan obtener de ese mensaje que se transmitirá; el dominio de la información y saber exactamente de qué puntos se van a hablar es fundamental para no divagar y desviarse del tema; el mensaje es igual de importante que los medios de comunicación que se elijan para transmitirlo (Algarra, 2009). Cuando se desea hacer una comunicación adecuada es preciso iniciar por aclarar las propias ideas antes de comunicarlas, tener en claro qué es lo que pienso y deseo transmitir, acompañado de un análisis profundo del verdadero objetivo de comunicar cierta información. Incluso, se sugiere consultar con otros el tema que se va a comunicar para preparar la información. El mensaje es tan importante como el fondo y forma, es decir, el tono de la voz, la expresión, la rapidez, el lenguaje, la semántica, la emotividad (Piñuel, 2010). La comunicación cobra sentido cuando se comprueba el resultado de esta, no tiene sentido sólo comunicar por comunicar sin evaluar el impacto. Cuando vamos a transmitir un mensaje y queremos que tenga impacto y trascendencia, debemos iniciar por actuar de forma coherente con lo que estamos comunicando y, sobre todo, aprender a escuchar para seguir obteniendo información que nos permita seguir comunicando (Fernández, 1997).

3.4.2 Tipos de comunicación

De acuerdo con McQuail (1992), existen distintas maneras de clasificar a la comunicación; según su soporte puede ser verbal o no verbal. La primera hace referencia a la que se da de forma oral en el intercambio del diálogo, decirle algo a alguien utilizando la palabra. O bien, escrita en el intercambio de palabras escritas a través de distintos medios. Según su estructura la comunicación puede ser formal o informal. La comunicación formal se basa en el establecimiento de normas y funciones y puede ser ascendente, descendente, horizontal o lateral. La comunicación informal es la que da respuesta a la necesidad del ser humano de establecer relaciones con los demás, tener vínculos sociales y hacerlos crecer según los intereses y sentimientos personales.

Asimismo, la comunicación puede ser unidireccional o bidireccional; la primera de ellas corresponde a la emisión de información, pero en una sola dirección, es decir, la

retroalimentación por parte del receptor es limitada. Por lo general en este tipo de comunicación se dan órdenes o mensajes sin pedir una respuesta. Las desventajas en este tipo de comunicación pueden ser que crea una menor confianza, puede dar lugar a errores y por ende crear frustraciones en las personas. Las ventajas son que no se requiere de mucho tiempo para ejecutarla y en su mayoría resulta ser una comunicación eficiente.

Por otro lado, la comunicación bidireccional es aquella en la que sucede lo contrario, la información que es emitida se ajusta a las condiciones del receptor a medida que surge la intervención con sus opiniones. Estas opiniones se pueden dar de forma oral o escrita. Para que exista una comunicación eficaz es necesario contar con la participación del interlocutor. Algunas desventajas pueden ser la falta de control y de tiempo, y las ventajas que genera más confianza y, por ende, una menor frustración (McQuail, 1992).

3.4.3 Obstáculos en la comunicación

La comunicación puede verse mermada por distintas barreras que dificultan el flujo de la información, por ejemplo, oír en lugar de escuchar y solamente prestar atención a aquello que nos interesa, cuando en realidad todo el mensaje debiera ser importante. No prestar atención a las ideas contrarias y enfocarnos sólo en aquello que nos beneficia de primera instancia. Anular las ideas del otro al darle más peso a las nuestras. Dejarnos influenciar por el grupo sin defender nuestras propias ideas. No utilizar palabras o vocabulario que sea del dominio de todos los miembros.

La comunicación no verbal puede llegar a transmitir un mensaje erróneo cuando no cuidamos la postura de nuestro cuerpo. Asimismo, las emociones que vivimos en nuestro día a día sean ajenas o no al contexto en el que se da la comunicación, puede influir en la misma. El ruido que se genera en el entorno en el que estamos intentando comunicar puede atropellar el mensaje y, por último, la distancia, la comunicación a la distancia puede llegar a carecer de objetivos y sentido si no se contemplan todos los factores involucrados en una comunicación eficaz (Morató, 2014).

Por otro lado, de acuerdo con Equipos y Talento (2021), un obstáculo en la comunicación en medio del Home Office derivado de la pandemia es que los colaboradores no cuentan con las herramientas digitales necesarias de parte de la empresa. Según Equipos y Talento (2021), 6 de cada 10 trabajadores usan herramientas de comunicación corporativa o de trabajo en sus

aparatos personales para acceder a información de la empresa, debido a que las empresas no les proporcionaron las herramientas necesarias para el trabajo a distancia. La gran mayoría de las empresas contaban con equipos de escritorio, lo cual dificulta el uso de estos en casa y las personas optan por utilizar sus propios dispositivos portátiles. Esto puede generar un sentimiento negativo de parte del colaborador hacia la empresa al percibir que no se le está equipando con las herramientas indispensables para desempeñar sus funciones desde casa.

3.4.4 Comunicación con tu equipo de trabajo

La comunicación es la base fundamental para cualquier equipo de trabajo. Cuando la comunicación entre las personas de un mismo equipo de trabajo es fluida, se genera un mejor clima laboral, los colaboradores son más creativos, se sienten más satisfechos y se fortalecen las relaciones personales (Morató, 2014). Para poder comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar al otro desde su propia realidad y no desde la nuestra. En ocasiones no es sencillo de lograr y más cuando la comunicación se da a la distancia. Sin embargo, se deben de exponer las ideas de forma transparente desde el primer instante para lograr tener una mejor comunicación. Si no hay claridad en el mensaje desde el inicio, las interpretaciones de este pueden ser infinitas.

En un equipo de trabajo siempre habrá distintos puntos de vista, por lo tanto, es indispensable tener una actitud positiva para aceptarlos aun cuando podamos o no estar de acuerdo (Bennis & Nanus, 1995). La escucha activa es otro elemento fundamente en la comunicación con el equipo, ya que no es lo mismo oír que escuchar, cuando escuchamos prestamos atención al tono de voz, expresión corporal y mostramos empatía para hacer una correcta interpretación del mensaje.

Ante la pandemia del COVID-19 hemos perdido de foco aquellas instancias en las que podíamos compartir algún café o charla con nuestro equipo fuera del trabajo, es muy importante dar lugar a estos momentos aún a la distancia para fortalecer los lasos de comunicación. Asimismo, cuando en un equipo se quiera extender una idea u opinión es importante que siempre sean constructivas, encontrando las palabras adecuadas y buscando siempre una resolución. Las personas que saben trabajar en equipo es gente que se interesa en conocer los argumentos del otro, reconocer el valor de una discusión sana y enriquecedora sobre distintas ideas que pueden producir un beneficio y no se afanan o esfuerzan por imponer

sus propias ideas, sino por enriquecerlas con la participación de cada uno de los miembros del equipo.

3.4.5 Comunicarse a través de la tecnología

Durante la pandemia del COVID-19 muchas personas que no estaban apegadas a la tecnología se vieron obligadas a utilizar distintos medios de comunicación a distancia como las videollamadas para tocar cualquier tipo de tema laboral. Un sinnúmero de actividades fueron trasladadas a una vía remota que antes de la llegada del COVID-19 hubiera sido totalmente impensable (Alles, 2020). Ante esta nueva forma de trabajo, la tecnología es sólo un medio de comunicación, un vehículo a través del cual las personas pueden poner en marcha sus conocimientos y competencias. En muchas ocasiones se confunden las herramientas tecnológicas con la comunicación en sí misma. Crear un grupo de WhatsApp o un chat de TEAMS, no es sinónimo de comunicación (Buirra, 2013). Habría que definirse quienes deben integrar el chat y después generar un verdadero canal de comunicación e interacción; la comunicación no implica sólo hablar, también debemos aprender a escuchar e incluso saber cuándo callar. Cuando se comienza a usar este tipo de tecnología siendo la única forma de comunicación, en ocasiones tendemos a hablar y hablar, pero prestar poca atención a la escucha. Es necesario hablar con pausas, hacer silencios, para dar oportunidad al otro de agregar comentarios o preguntas.

La comunicación es considerada la principal habilidad del liderazgo, entendida de manera amplia, como las relaciones interpersonales que supone el liderazgo, y que superan ampliamente la expresión verbal (Alles, 2020). El pilar fundamental del liderazgo remoto debe ser la confianza entre líderes y colaboradores. Los trabajadores en situación de teletrabajo deben ser capaces de valorar la autonomía y la independencia, y asumir la evaluación por resultados que conlleva (Brandl & Neyer, 2009). Si se asume que la comunicación personal es el principal medio de intercambio e influencia entre líderes y colaboradores, y que la forma en que esta se desarrolla determina estilos de liderazgo, surge entonces la inquietud de cómo lograr liderar a través de estos medios digitales, que en cierta forma virtualizan la realidad y la cotidianidad de las organizaciones (Gilstrap & Hendershot, 2015).

De manera tradicional las relaciones, y por ende la comunicación, entre líderes y colaboradores ha sido cara a cara, y este tipo de comunicación personal y física nos permite tener suficiente información de la otra persona, que algunas formas de comunicación digital no tienen; por ejemplo, involucra el lenguaje verbal (tono, volumen e inflexión de la voz) e información no verbal (expresión facial, gestos, postura corporal, entre otras) que ayudan al entendimiento y a la comprensión del significado de la comunicación (Brandl & Neyer, 2009). Cuando se carece de esta información en los ambientes virtuales y la información no puede discutirse en el precioso momento en que se comunica porque en ocasiones es a través de puros chats o correos electrónicos, la interpretación puede distorsionarse y la comunicación entre los miembros del equipo puede desviarse (Kayworth & Leidner, 2002).

4 Materiales y métodos

4.1 Muestra

Para efectos de análisis, la muestra está conformada por personal de una empresa dedicada al Servicio del Transporte ubicada en la Ciudad de México. La investigación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a los empleados que trabajan en la sede con un perfil administrativo. Se solicitó que evaluaran la forma en que perciben el liderazgo, la comunicación, la satisfacción y motivación en el home office ante la pandemia del COVID-19. La encuesta se aplicó en línea, de forma personal y confidencial a un grupo de 150 empleados. Este grupo de personas se divide por género, en donde el 47% (70 mujeres) y el 53% (80) son hombres (80 hombres). También se divide según si son padres o no, en donde el 46% no tiene hijos (69 personas) y el 54% si tiene hijos (81 personas).

4.2 Encuesta

La encuesta fue dividida en tres secciones: la primera sección incluye cinco reactivos demográficos (género, edad, puesto, si es padre o madre de familia y cuántos hijos tiene). La segunda sección incluye datos particulares del home office (frecuencia con la que realizan home office, recursos que poseen en casa para trabajar, y actividades no laborales que hacen desde casa al estar trabajando); la tercera sección incluye siete preguntas para identificar la percepción que tienen acerca del home office. Estas preguntas se basan en saber qué factores influyen en su satisfacción haciendo home office, si consideran que su productividad, motivación y comunicación ha incrementado ante esta nueva forma de trabajo, si consideran que el HO puede ser una forma de trabajo o si lo descartan totalmente, qué ha sido lo más positivo y lo más negativo del HO y, por último, si inician y finalizan su jornada laboral en el mismo tiempo en que no hacían HO.

Estas preguntas fueron medidas con dos tipos de escala Likert para frecuencias (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre) y concordancia (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo). En esa misma tercera sección, al finalizar la encuesta, se incluyen cuatro preguntas para identificar de forma general cuál es el grado de satisfacción del 1 al 5 (considerando el 5 como el de

mayor satisfacción) con respecto al liderazgo, satisfacción, motivación y comunicación en la modalidad de HO.

La estructura de la encuesta se puede ver en el Apéndice 1 al final del trabajo.

4.3 Proceso de Jerarquía Analítica

El proceso de jerarquía analítica (AHP) fue desarrollado por Saaty (1977, 1980) y trabaja con evaluaciones de preferencias tanto cualitativas como cuantitativas. Para obtener las prioridades de los criterios, se requieren comparaciones por pares basadas en la escala fundamental verbal/numérica del 1 al 9 (Tabla 1). El número de comparaciones necesarias para cada matriz de comparación es $n(n-1)/2$, donde n es el número de criterios. Cada criterio obtiene una media geométrica de sus comparaciones, que luego se normalizan.

Un requisito importante es probar la coherencia de nuestras preferencias declaradas, ya que las decisiones tomadas por humanos pueden ser incompatibles entre sí debido a la naturaleza humana. El método más utilizado para verificar la consistencia fue desarrollado por Saaty (1977), quien propuso un índice de consistencia (IC) relacionado con el método del valor propio. CI se obtiene como:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

donde λ_{\max} es el valor propio máximo de la matriz de comparación por pares. La relación de consistencia (CR) viene dada por:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

donde RI es el índice aleatorio obtenido en la tabla 1.

Tabla 1. AHP Índices (Saaty, 1977)

n	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	.58	.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

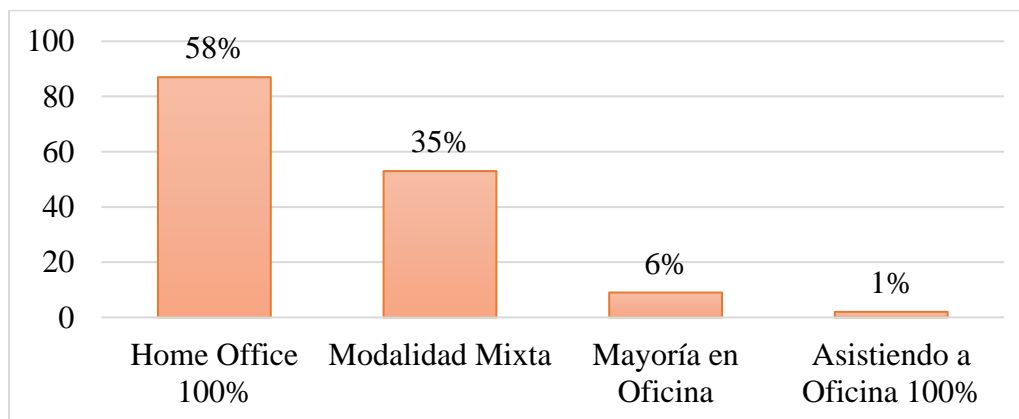
5 Resultados

Los resultados se dividen entre tres secciones considerando los objetivos de la tesis. En cada sección se analiza el impacto del género y su rol en familia en cuanto a la percepción del Home Office.

5.1 Percepción del Home Office: Modelo General

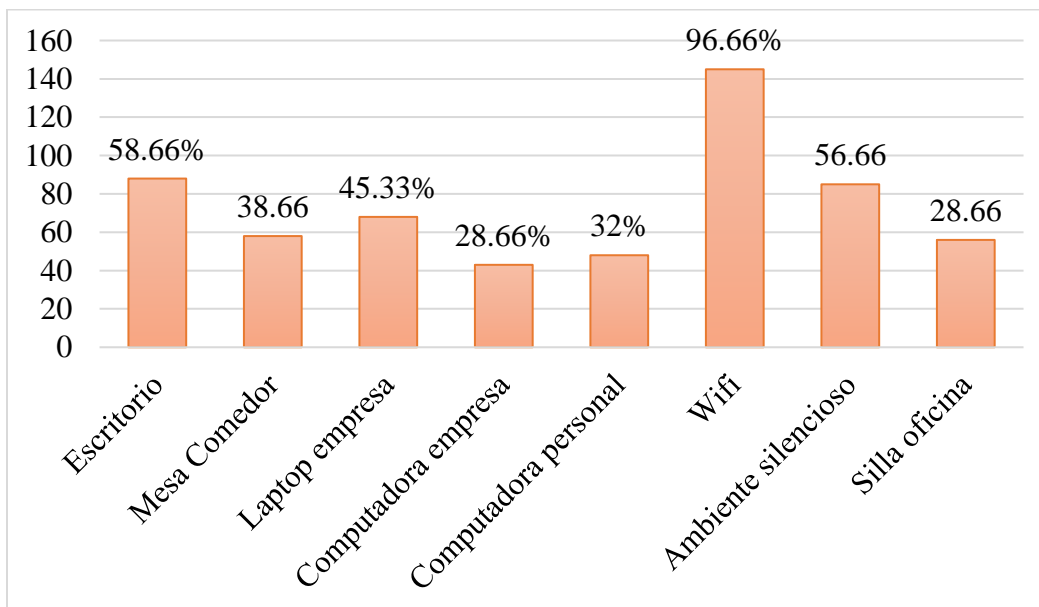
Sobre el contexto actual en el que se encuentran laborando los colaboradores encuestados en una nueva normalidad, los resultados nos muestran, de acuerdo con la Figura 4, que el 58% de los colaboradores se encuentra en un esquema de Home Office al 100%, es decir, no asisten a la oficina y todas sus actividades son desde casa. En cuanto a un esquema mixto en el que se encuentran en Home Office, pero algunas veces por semana asisten a oficina, solamente el 35% de los colaboradores se encuentra bajo este esquema. Entre los colaboradores que la mayoría de las ocasiones se encuentra en oficina, aunque si tienen oportunidad de hacer Home Office dada la naturaleza de su puesto, solamente el 6% de los asiste a oficina un mayor número de días a la semana. Finalmente, solo el 1% de los colaboradores realiza sus funciones asistiendo a oficina al 100%, es decir, dada las características de su puesto y sus funciones, no le es viable entrar en el esquema de Home Office.

Figura 4. Esquema actual del Home Office



Se diseñó un Modelo General (Tabla 2), en el que se muestran los resultados de los 150 colaboradores encuestados. El primer criterio es “Factores de Satisfacción”, y se puede observar que el factor más importante es el contar con las **herramientas de trabajo** necesarias como computadora, wifi, silla, escritorio, entre otros, con un nivel de importancia del 44.39%, lo cual influye en gran medida en su satisfacción en este esquema. La importancia del factor se sustenta en la pregunta “Mi espacio de trabajo en casa cuenta con...”, de acuerdo con la Figura 5, el 96.66% de los colaboradores cuenta con wifi, el 58.66% con escritorio, y el 70% con equipo de cómputo o laptop ya sea de la empresa o personal. Sin embargo, se puede observar que, en cuanto a la silla de oficina, solamente un 28.66% cuenta con una y es de suma importancia para la ergonomía de los colaboradores y a su vez, de su salud física.

Figura 5. Mi espacio de trabajo cuenta con

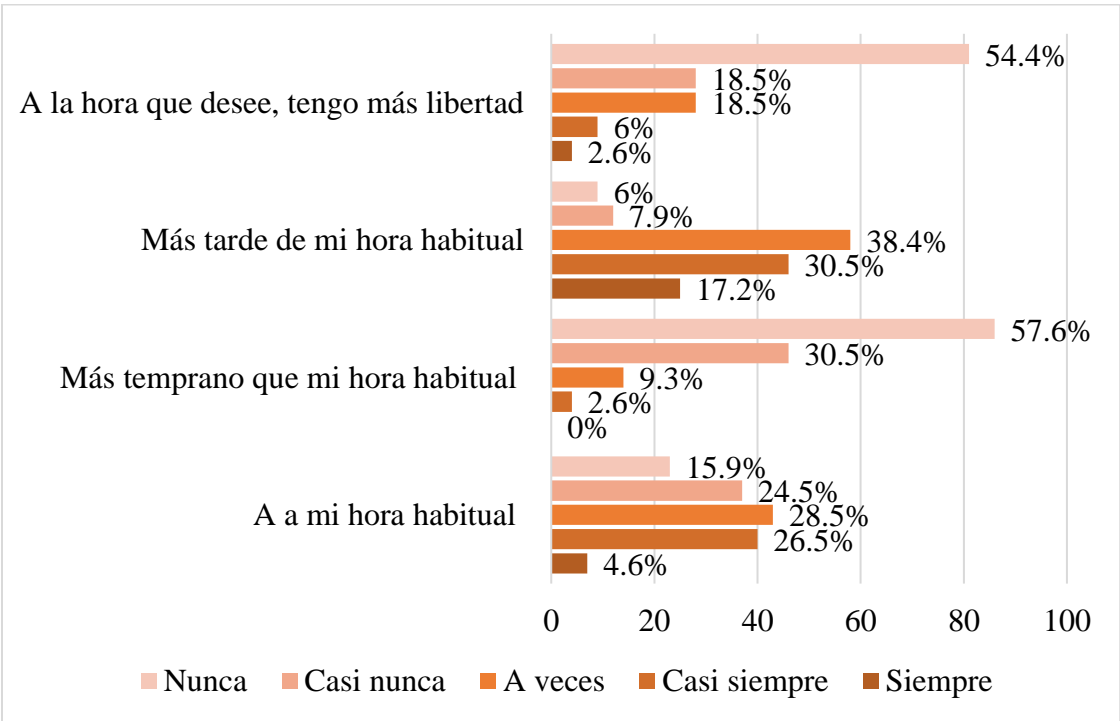


Sobre los siguientes factores **el espacio, la mejora en la comunicación y contar con un plan de trabajo**, se mantienen en el mismo nivel de importancia con el 16.45%. Finalmente, el factor de menor importancia con el 6.26% es el contar con un **horario de trabajo establecido**, ya que los colaboradores se encuentran comprometidos con su trabajo y

mientras tengan las herramientas de trabajo necesarias, pueden tener variaciones en su horario de trabajo. El nivel de inconsistencia de la evaluación es 0.93%.

El segundo criterio “Factores que han incrementado”, los subcriterios con mayor importancia son **productividad y satisfacción**, ambos con un nivel de importancia del 30.05%, es decir que, bajo este esquema de HO, los colaboradores perciben que han sido mucho más productivos de lo que eran asistiendo a la oficina presencialmente; esto se puede derivar del ahorro en tiempo y traslados. Asimismo, el aumento en la productividad trae consigo un aumento en la satisfacción, ya que al sentir que realizan un mayor número de actividades en menor tiempo, los colaboradores experimentan un grado de satisfacción consigo mismos por el trabajo realizado, además de los beneficios del estar en casa como no trasladarte e invertir ese tiempo en otras actividades.

Figura 6. Finalizo mi jornada laboral



Por el contrario, los factores con menor importancia son la **comunicación con el líder** y la **jornada laboral** con un nivel de importancia del 6.05%, los colaboradores no han percibido

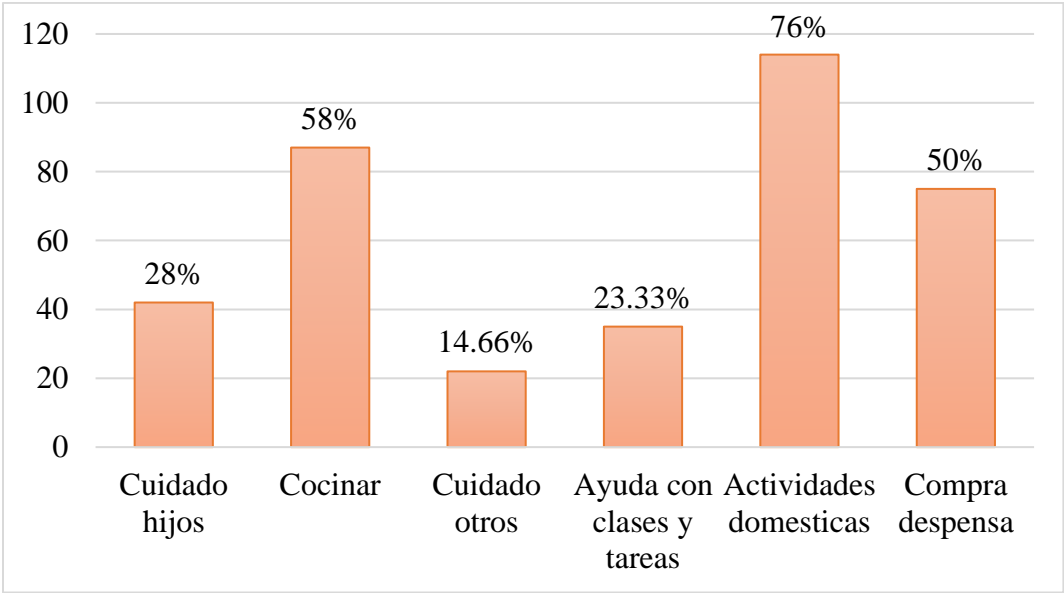
un incremento significativo en la comunicación con sus líderes. Esta falta de comunicación probablemente sea por la barrera que podría pensarse existe con la tecnología, además de la carga de trabajo que posiblemente tengan los líderes, y tienen a dejar en segundo plano la comunicación con su equipo. De la misma forma, los colaboradores no perciben un aumento significativo en su jornada laboral, dado que, al aumentar su productividad, su jornada laboral sufre una modificación drástica. Lo anterior se sustenta en la pregunta “Finalizo mi jornada laboral...” en la Figura 6, en donde se muestra que el 38.4% considera que en ocasiones finaliza su jornada más tarde de lo habitual, el 30.5% considera finaliza casi siempre más tarde de lo habitual y solo el 17.2% considera que siempre finaliza más tarde de lo habitual. Asimismo, el 28.5% considera que en ocasiones finaliza su jornada a su hora habitual, el 26.5% considera que casi siempre finaliza en su horario habitual y el 4.6% considera que siempre finaliza en su horario habitual. El nivel de inconsistencia dentro de este criterio es 7.47%.

El tercer criterio es “Futuro del Home Office”, en donde el factor con mayor importancia es **con ajustes** con un 43.5%, es decir, los colaboradores consideran que, haciendo algunas modificaciones a este esquema, podrían adoptarlo como su nueva forma de trabajo. Es evidente que ante una pandemia de COVID-19 no se puede tener un verdadero esquema de HO, como se comentó al inicio de la tesis. Las empresas tuvieron que migrar a este esquema por una emergencia, más no porque estuvieran preparadas para este gran paso. Por el contrario, el factor con menor importancia es **no es para mí** con el 6.05% de nivel de importancia, por lo que podemos concluir que a la gran mayoría de los empleados están de acuerdo con un esquema de Home Office, pero con ciertas modificaciones. El nivel de inconsistencia fue 1.03%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, en donde el factor de mayor importancia es **sin convivencia** con un 41.7% de nivel de importancia, porque parte importante de la satisfacción en el trabajo es la convivencia que se da entre compañeros de trabajo, lo que no ocurre en un esquema de Home Office y por esta razón, lo perciben como la parte más negativa de trabajar a distancia. El segundo factor con mayor importancia es el **aumento de gastos personales** con un 39.23% de nivel de importancia porque la empresa no absorbe gastos de infraestructura en casa, ni aplica un pago adicional para los requerimientos que se tengan en casa derivado del HO como luz, internet, mobiliario, papel higiénico, entre otros.

Además, cuando asistían a la oficina tenían la oportunidad de consumir alimentos del comedor con un subsidio como beneficio, tenían acceso a café y agua, lo que hoy en día tienen que costear en su totalidad de su bolsillo.

Figura 7. Trabajando desde casa yo



Por el contrario, los factores con menor importancia son **sin desconexión** y **mezclar actividades**, ambos con un nivel de importancia del 0%, los colaboradores no consideran sea motivo de insatisfacción no tener un tiempo marcado para finalizar las actividades laborales, dado que pueden estarlas mezclando con otras actividades en casa. Lo anterior se sustenta en la pregunta “Trabajando desde casa yo...” de la Figura 7 en donde se muestra que el 58% de los colaboradores cocina, el 76% realiza actividades domésticas y el 50% compra el súper entre semana, además de que el 28% cuida de sus hijos y el 14.66% de otras personas, por lo que se puede concluir que la gran mayoría mezcla sus actividades laborales con al menos una actividad adicional de las ya mencionadas. El nivel de inconsistencia en este criterio es 0.75%.

El quinto y último criterio son los “Factores positivos”, con los factores de mayor importancia **sin gastos en traslado** y **sin tiempo invertido en traslado**, ambos con el 22.36% de

importancia. Los colaboradores en la Ciudad de México por lo general tienden a vivir lejos de sus trabajos, lo cual representa una inversión significativa de tiempo y dinero, influyendo negativamente en su calidad de vida. Por el contrario, el factor con menos importancia es **más tiempo para hacer otras actividades** que antes no podía con un nivel de importancia del 3.52%. El nivel de inconsistencia fue del 1.00%.

Tabla 2. Resultados del modelo general

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>							<i>INCONSISTENCIA</i>	
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					
	16.45%	44.39%	6.26%	16.45%	16.45%					0.93%
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				
	10.16%	6.05%	6.05%	17.67%	30.02%	30.05%				7.47%
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						
	43.95%	24.55%	6.95%	24.55%						1.03%
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				
	39.23%	11.75%	0.00%	7.85%	41.17%	0.00%				0.75%
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	
	13.85%	13.85%	3.54%	8.49%	3.54%	8.49%	3.52%	22.36%	22.36%	1.00%

5.1.1 Percepción del Home Office: Modelo Género

El segundo y tercer modelo es sobre la percepción del home office según el género de los empleados, es decir, cómo lo perciben hombres vs mujeres.

Modelo Mujeres

Sobre el Modelo de mujeres (Tabla 3), en el primer criterio “Factores de Satisfacción”, el factor con mayor importancia son las **herramientas** con el 40.65%, al igual que en el modelo general (Tabla 2), el contar con una computadora, internet, escritorio y mobiliario ergonómico, se convierte en un punto fundamental para realizar con satisfacción el trabajo en casa. El segundo criterio con mayor importancia es una **mejor comunicación** con sus líderes y compañeros de equipo con el 24.89% de importancia, a diferencia del modelo general, en el que la comunicación no era un factor sobresaliente. En el caso de las mujeres, si es un factor predominante, dado que las mujeres tienen una mayor tendencia para el intercambio del diálogo y la interacción con los otros. Por el contrario, el factor con menor importancia es el **horario de trabajo** con el 5.90%, siendo el mismo factor con menor importancia en el modelo general. Las mujeres al tener que realizar otras actividades en casa, valoran el poder hacerlas en intervalos de tiempo durante su jornada, a pesar de que en ocasiones deban desconectarse más tarde de lo marcado en su jornada. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.26%.

El segundo criterio es los “Factores que han incrementado” durante el Home Office, siendo la **productividad** el factor de mayor importancia con el 43.40%, al igual que en el modelo general (Tabla 2), las mujeres consideran que su productividad ha incrementado, abarcando un mayor número de actividades de las que realizaban asistiendo a oficina. A diferencia del modelo general, el segundo factor con mayor importancia es la **satisfacción** con un 19.95%, las mujeres se perciben más satisfechas al estar trabajando desde casa, pero no es el factor que predomine, como en el modelo general.

Por el contrario, los factores con menos importancia son la **motivación** y la **comunicación con el líder**, ambos con el 6.65%. Las mujeres consideran que su motivación y comunicación con el líder no han tenido un incremento considerable. Al igual que en el modelo general, la comunicación con el líder no ha tenido un incremento, probablemente derivado de las “barreras” que se pueden presentar en el trabajo a distancia. Sobre la motivación, las mujeres

probablemente no estén percibiendo un extra que les de esa motivación dados los distintos roles que tienen en casa y como esos roles influyen en sus actividades laborales. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.00%.

El tercer criterio es el “Futuro del Home Office”, siendo **con ajustes y nueva forma de trabajo**, los dos factores con mayor importancia con un 36.42%, al igual que en el modelo general, ambos son los factores más importantes. Las mujeres consideran que el Home Office puede ser su nueva forma de trabajo y con ajustes en las políticas del Home Office. Como se ha comentado, no es el mismo enfoque del HO ante una pandemia, que en una vida normal. Por el contrario, el factor con menos importancia es **no es para mí** con el 6.53%, es decir, las mujeres en su mayoría se sienten satisfechas trabajando ante este esquema. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.03%.

El cuarto criterio es los “Factores negativos”, siendo **sin convivencia** el factor con mayor importancia con el 41.17%, ya que, al igual que sucede con la comunicación, las mujeres tienen la tendencia a ser seres más sociables y buscar la interacción con sus compañeros de trabajo. Por el contrario, los factores menos importantes son **mezclar actividades y sin desconexión**, ambos con un 0% de importancia, como sucede en el modelo general (Tabla 2). El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.75%.

El quinto criterio es los “Factores positivos”, **sin gastos y sin traslados** son los factores con mayor importancia con el 22.46%, al igual que en el modelo general. Las mujeres por los distintos roles que pueden tener en casa consideran es mejor invertir ese tiempo de traslado en otras actividades en casa, así como evitar el gasto en traslado. Los segundos factores con mayor importancia son **autogestión y convivencia familiar** ambos con el 13.96%, siendo igual de importantes que en el modelo general. Las mujeres al tener mayores roles consideran más positivo el gestionar sus actividades a su propio tiempo, de tal forma que les permita intercalar otras actividades en casa. Asimismo, para las mujeres es de mucho valor la convivencia familiar, dado que algunas de ellas tienen familia a su cargo y valoran el poder estar pendiente de sus familiares. Por el contrario, el factor con menos importancia es el **ejercicio físico** con el 3.56%, no consideran relevante el tener tiempo para ejercitarse físicamente. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.05%.

Tabla 3. Resultado del modelo mujeres

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>							<i>INCONSISTENCIA</i>			
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo						1.26%	
	14.28%	40.65%	5.90%	24.89%	14.28%							
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción						1.00%
	11.68%	6.65%	11.67%	6.65%	43.40%	19.95%						
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma								1.03%
	36.42%	20.63%	6.53%	36.42%								
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión						0.75%
	39.23%	11.75%	0.00%	7.85%	41.17%	0.00%						
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos			1.05%
	13.96%	13.96%	3.56%	8.01%	4.79%	5.62%	5.18%	22.46%	22.46%			

Modelo hombres

Sobre el Modelo de hombres (Tabla 4), en el primer criterio “Factores de Satisfacción”, el factor con mayor importancia son las **herramientas** con el 44.39%, lo que implica que, a mayores herramientas de trabajo, mayor satisfacción para trabajar bajo este esquema, como se muestra en el modelo general. Por el contrario, el factor con menos importancia es el **horario de trabajo** bien definido con el 6.26%, por lo que se puede concluir, que al estar en casa y poder intercalar otras actividades no laborales durante la jornada, el cumplir con un horario establecido, pasa a segundo plano. Los mismos resultados se muestran en el modelo general (Tabla 2) y modelo de mujeres (Tabla 4), tanto en el factor más importante como en el menos importante. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.93%.

En el segundo criterio “Factores que han incrementado”, el factor con mayor importancia es la **productividad** con el 38.15%, ya que, al no invertir tiempo en traslados, se puede considerar que su tiempo está mejor invertido y aprovechado para hacer más actividades de las que ejecutaban cuando asistían físicamente. El segundo factor que ha incrementado es la **satisfacción** con el 15.65%, pues los hombres encuentran beneficios de trabajar bajo este esquema, mismos beneficios que los llevan a incrementar su satisfacción, como sucede en el modelo de mujeres (Tabla 3) con ambos factores ocupando el primer y segundo nivel de importancia.

Por el contrario, los factores con menor importancia son la **comunicación con el líder** y la **jornada laboral**, ambos con el 5.85%, los hombres perciben que la comunicación con su líder no ha tenido un incremento significativo, probablemente derivado de las “barreras” que se llega a pensar que existen por la distancia, además de la inminente carga de trabajo a la que se enfrentan los líderes. Asimismo, la jornada laboral no ha tenido un incremento significativo dado que su productividad ha aumentado. Los mismos resultados tanto de factores con mayor importancia como con menor, se pueden observar en el modelo general (Tabla 2) y modelo de mujeres (Tabla 3). El nivel de inconsistencia de este criterio es de 1.29%.

El tercer criterio es “Futuro de Home Office”, en donde se muestran tres de cuatro factores con el mismo nivel de importancia; **con ajustes, enfoque mixto y nueva forma**, con el 31.25%. A diferencia del modelo general y del modelo de mujeres, los hombres consideran

importante un enfoque mixto, probablemente por el rol que llegan a tener en casa, al no estar al 100% involucrados en las actividades de casa o de familia, les resulta mejor asistir algunos días a la oficina. Por el contrario, el factor con menos importancia es **no es para mí**, con el 6.25%, los hombres consideran el Home Office es una buena opción para que permanezca aún después de la pandemia de COVID-19, mismo caso que sucede en el modelo general (Tabla 2) y modelo de mujeres (Tabla 3). El nivel de inconsistencia de este criterio es de 0.00%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, siendo **aumento en gastos** el factor de mayor importancia con el 49.18%, ya que, en varios casos los hombres tienden a ser los mayores proveedores en sus hogares, y perciben en mayor medida un incremento considerable en los gastos en casa. El segundo factor de mayor importancia es **sin convivencia** con el 30.55%, de la misma forma es un factor importante en los dos modelos previos, por lo que se observa que el ser humano es un ser sociable por naturaleza, independiente del género, buscamos la interacción con el otro. Por el contrario, los factores con menor importancia son mezclar **actividades** y **sin desconexión**, ambos con el 0.00%. Lo mismo sucede en el modelo general y modelo de mujeres, por lo que también para los hombres el poder intercalar otras actividades no laborales durante el tiempo establecido para la jornada laboral, no resulta algo negativo y a su vez, la desconexión pasa a segundo plano dado que durante el día realizan otras actividades en casa. El nivel de inconstancia de este criterio es de 0.77%.

El quinto criterio es “Factores Positivos”, siendo **no traslados** y **sin gastos** los factores con mayor importancia con el 23.88%, lo mismo sucede en los dos modelos anteriores, por lo que también para los hombres resulta beneficioso el ahorro en tiempo y dinero. El segundo criterio con mayor importancia es **autogestión** con el 15.15%, lo mismo sucede en el modelo de mujeres (Tabla 3), por lo que al igual que ellas, los hombres también valoran el poder ajustar sus actividades laborales a sus tiempos según su dinámica en casa. Por el contrario, los factores con menor importancia son **ejercicio físico**, **más descanso** y **más tiempo** para hacer otras actividades, con el 3.80%. Los hombres, al igual que las mujeres, no consideran relevante el tiempo para realizar alguna actividad física. Sobre un mayor descanso y tiempo, no se perciben como factores altamente positivos, probablemente por las actividades que implican el tener que trabajar desde casa en un contexto de Pandemia como el que atravesamos. La inconsistencia de este criterio es de 1.17%.

Tabla 4. Resultado del modelo hombres

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>								<i>INCONSISTENCIA</i>
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					0.93%
	16.45%	44.39%	6.26%	16.45%	16.45%					
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				1.29%
	9.65%	5.85%	5.85%	24.85%	38.15%	15.65%				
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						0.00%
	31.25%	31.25%	6.25%	31.25%						
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				0.77%
	49.18%	12.47%	0.00%	7.80%	30.55%	0.00%				
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	1.17%
	15.15%	9.79%	3.80%	6.11%	3.80%	9.79%	3.80%	23.88%	23.88%	

5.1.2 Percepción del Home Office: Rol familiar

El cuarto y quinto modelo es sobre la percepción del home office según su rol familiar, es decir, cómo lo perciben quienes tienen hijos vs quienes no tienen hijos.

Modelo Con hijos

En el Modelo con Hijos (Tabla 5) se muestra la percepción sobre los colaboradores que tienen hijos, lo que representa un 28% de la muestra. El primer criterio es “Factores Satisfacción”, en el cual el factor con mayor importancia son las **herramientas** con el 44.39%, los factores espacio, mejor comunicación y plan de trabajo se mantienen en el mismo nivel de importancia con el 16.45% y el factor de menor importancia es el horario de trabajo con 6.26%. Los mismos resultados se obtuvieron en el modelo general (Tabla 2), por lo que las herramientas siempre serán un factor importante para trabajar e influirán positivamente en la satisfacción independientemente del rol familiar. El nivel de inconsistencia de este criterio es de 0.93%.

El segundo criterio es “Factores que han incrementado”, el factor de mayor importancia es la **productividad** con el 37.69%, a pesar de que tienen que estar pendiente de sus hijos y otras responsabilidades derivadas de su rol en familia, su productividad se ha visto beneficiada. El segundo factor con mayor importancia es la **satisfacción** con el 24.30%, al ser responsables de sus hijos, consideran que el trabajar desde casa les permite estar más pendiente de ellos y, por lo tanto, su satisfacción se incrementa. A diferencia del modelo general, la satisfacción pasa a segundo plano vs la productividad. Por el contrario, el factor con menor importancia es la **comunicación con el líder** con el 5.40%, ya que como sucede en los modelos anteriores, es probable que perciban a la distancia como una barrera de comunicación, además de la carga de trabajo de los líderes.

El tercer criterio es “Futuro Home Office”, en donde tres de los cuatro factores se mantienen en el mismo nivel de importancia; **con ajustes, enfoque mixto y nueva forma** con el 31.25%, siendo los resultados iguales a los del modelo de hombres (Tabla 4). Indudablemente perciben el HO como una buena forma de trabajo. Sin embargo, se puede considerar que dadas las implicaciones que conlleva el trabajar desde casa y siendo responsable de hijos, de pronto podría parecer agotador y complicada la dinámica todos los días de la semana, por lo que consideran que un enfoque mixto también sería buena opción. Por el contrario, el factor

con menor importancia es **no es para mí** con el 6.2%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.1%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, el factor con mayor importancia es **sin convivencia** con el 49.18%, lo mismo sucede en el modelo general, lo que implica que el ser humano por naturaleza busca la convivencia con otros seres humanos que le produzcan un sentimiento de pertenencia. El segundo factor con mayor importancia es **aumento en gastos** con el 30.55%, probablemente al tener hijos, sus gastos son mayores y limitados, por lo que tienden a percibir en mayor medida este aumento en gastos como luz, agua, internet, e incluso mobiliario. Los mismos niveles de importancia se presentan en el modelo general (Tabla 2). El factor con menos importancia es **mezclar actividades** y **sin desconexión** con el 0.00%, siendo los mismos resultados que en el modelo general, por lo que el tener hijos no influye de forma negativa en el combinar actividades de casa y familia con actividades laborales, ni detener un tiempo delimitado para finalizar las actividades laborales. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.7%.

El quinto criterio es “Factores positivos”, en donde **sin gastos** y **no traslados** son los factores más importantes con el 22.36%, al igual que en el modelo general, por lo que el ahorro en tiempo y dinero siempre será visto de forma positiva independientemente del rol familiar que se tenga. El segundo factor con mayor importancia es la **autogestión** con el 13.85%, al tener hijos y estar pendientes de sus actividades durante la jornada, les permite considerar la autogestión como un factor de satisfacción, este factor también está presente en el segundo nivel de importancia en el modelo hombres (Tabla 4). El factor con menor importancia es el **ejercicio físico** y el **incremento del tiempo** para hacer otras actividades, ambos con el 3.52%, como sucede en el modelo general. Probablemente por el rol que juegan es que no han encontrado tiempo para estas actividades y por ello no le dan importancia. El nivel de inconsistencia en este criterio es de 1.00%.

Tabla 5. Resultado del modelo con hijos

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>								<i>INCONSISTENCIA</i>
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					0.93%
	16.45%	44.39%	6.26%	16.45%	16.45%					
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				1.15%
	8.80%	5.40%	8.80%	15.01%	37.69%	24.30%				
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						0.00%
	31.25%	31.25%	6.25%	31.25%						
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				0.77%
	30.55%	12.47%	0.00%	7.80%	49.18%	0.00%				
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	1.00%
	13.85%	13.85%	3.52%	8.51%	3.52%	8.51%	3.52%	22.36%	22.36%	

Modelo Sin hijos

En el Modelo Sin Hijos (Tabla 6), el primer criterio es “Factores Satisfacción”, siendo las **herramientas** el factor con mayor importancia con el 40.66% al igual que en el modelo general; contar con las herramientas necesarias es el factor predominante en los modelos mencionados. El Segundo factor con mayor importancia es la **mejora de la comunicación** con el equipo de trabajo y líderes con el 24.89%, probablemente al no tener un rol familiar de padre o madre de familia, les resulta más viable estar en comunicación constante con su equipo de trabajo. El factor con menor importancia es el **horario de trabajo** con el 5.90% al igual que en el modelo general (Tabla 2). El nivel de inconsistencia en este criterio es de 1.26%.

El segundo criterio es “Factores que han incrementado”, en donde los dos factores con mayor importancia son la **productividad** y la **motivación** ambos con el 30.05%, la productividad al igual que en los modelos anteriores, ha incrementado al poder realizar más cosas en menos tiempo. Así mismo, al no tener hijos pueden estar más enfocados en su desarrollo profesional, lo que les produce un incremento en su motivación. El factor con menor importancia es la **comunicación con el líder** y la **jornada laboral**, ambos con el 6.04%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.99%.

El tercer criterio es “Futuro Home Office”, en donde **con ajustes** es el factor de mayor importancia con un 43.93%, los colaboradores consideran que, sí es una opción muy viable el hacer Home Office, pero con ciertas modificaciones, como se presenta en el modelo general (Tabla 2). El factor con menos importancia es **no es para mí** con el 6.97%. El nivel de inconsistencia es de 1.03%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, siendo **sin convivencia** y **aumento en gastos** los dos factores con mayor importancia, ambos con el 38.98%, dos factores que predominan en el nivel de importancia en el modelo general (Tabla 2), modelo mujeres (Tabla 3), modelo hombres (Tabla 4), modelo con hijos (Tabla 5), por lo que al ser seres sociables buscan la interacción. De igual forma, indudablemente van a percibir un aumento en los gastos como un factor negativo ya que al asistir a oficina no generaban tantos gastos y al no tener hijos, los gastos en casa eran menos, por lo que actualmente ven un incremento significativo. El

factor con menor importancia es **mezclar actividades** y **sin desconexión** con el 0.00%, al igual que en los modelos anteriores. El nivel de inconsistencia de este criterio es de 0.69%.

El quinto criterio es “Factores Positivos”, en donde el factor más importante es **no traslados** y **sin gastos**, ambos con el 25.14%, como en los cuatro modelos anteriores. El factor con menor importancia es el **ejercicio físico** y **más tiempo** para hacer otras actividades, ambos con el 3.89%, lo que podría ser un factor de mejora, dado que al no tener hijos podrían realizar otras actividades benéficas para su salud y tiempo de ocio. El nivel de inconsistencia en este criterio es de 0.99%.

Tabla 6. Resultado del modelo sin hijos

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>							<i>INCONSISTENCIA</i>			
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo						1.26%	
	14.28%	40.65%	5.90%	24.89%	14.28%							
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción						7.47%
	10.16%	6.04%	6.04%	30.05%	30.05%	17.66%						
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma								1.03%
	43.93%	24.55%	6.97%	24.55%								
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión						0.69%
	38.98%	15.23%	0.00%	6.81%	38.98%	0.00%						
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos			0.99%
	10.55%	10.55%	3.89%	6.40%	3.89%	10.55%	3.89%	25.14%	25.14%			

5.2 Percepción de Home Office: Mujeres según su rol familiar

Los siguientes dos modelos muestran la percepción de las mujeres al hacer home office según su rol familiar, ya sea que tengan hijos o no tengan hijos.

5.2.1 Percepción del Home Office: Mujeres con hijos

El sexto modelo sobre la percepción del HO de las Mujeres Con Hijos (Tabla 7) muestra un primer criterio “Factores Satisfacción”, en el que el factor con mayor importancia es **las herramientas** con el 41.81%, al igual que en los cinco modelos anteriores, contar con las herramientas necesarias para trabajar desde casa, siempre influirá en la satisfacción de los colaboradores. El segundo factor con mayor importancia es el **espacio** con el 18.20%, al tener hijos, las mujeres prefieren un espacio en casa destinado solamente para hacer HO, libre de las distracciones derivadas de los hijos como el ruido, las tareas, los juguetes, etc. A diferencia del modelo general (Tabla 2) con un nivel de importancia de 16.45%. Por el contrario, el criterio con menor importancia es el **horario de trabajo** con el 6.37%, pues saben que, al tener hijos, se ven obligadas a intercalar actividades que les demanda el ser madres y, por consiguiente, su jornada laboral puede extenderse. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.94%.

El segundo criterio es “Factores que han incrementado”, el factor con mayor importancia es la **productividad** con el 34.22%, pues al no invertir tiempo en traslados, pueden realizar más actividades en menor tiempo. Los siguientes factores con mayor nivel de importancia son **comunicación con el equipo** y **satisfacción**, ambos con el 20.57%, al estar trabajando desde casa pueden estar más cerca de sus hijos y pendientes de sus necesidades, lo que permite que su satisfacción incremente. A diferencia del modelo general (Tabla 2) en el que la comunicación no es un factor de mayor importancia con el 10.16%. Por el contrario, el factor con menor importancia es la motivación con el 4.93%, probablemente al estar tan dedicadas a resolver las tareas que les demanda el ser madres y cumplir con sus responsabilidades laborales, olvidan encontrar ese factor que les motive. A diferencia del modelo general en el que la motivación tiene un porcentaje de importancia más alto con el 17.67%. El nivel de inconsistencia en este criterio es de 1.15%.

El tercer criterio es “Futuro Home Office”, con tres de cuatro factores en el mismo nivel de importancia: **con ajustes**, **enfoque mixto** y **nueva forma**, todos con el 31.25%, lo que

significa que las mujeres con hijos consideran una muy buena opción el que sea una nueva forma de trabajo el estar en casa, con algunos ajustes en políticas y combinándolo con un enfoque mixto, como sucede en el modelo hombres (Tabla 4). A diferencia del modelo general en el que *con ajustes* es el factor de mayor importancia. Por el contrario, el factor con menos importancia es **no es para mí** con el 6.25%, es decir, si perciben al HO como una forma de trabajo que llegó para quedarse, mismo resultado que se mantiene en los modelos anteriores. El nivel de inconsistencia de este criterio es de 0.00%.

El cuarto criterio es “Factores negativos”, en donde **sin desconexión** y **aumento en gastos** son los factores con mayor importancia, ambos con el 28.19%, las mujeres al tener la responsabilidad de ayudar a sus hijos con tareas, hacer quehaceres del hogar, consideran que no tener una hora de desconexión les impide realizar sus actividades según su rol familiar de manera libre. A diferencia del modelo general (Tabla 2), en el que *sin desconexión* tiene un nivel de importancia de 0.00%. Por el contrario, los factores con menor importancia son **compartir espacio** y **pérdida de la comunicación** con el 4.65%, las mujeres no consideran relevante el compartir el espacio de casa para trabajar como para hacer tareas con sus hijos. A diferencia de los cinco modelos anteriores en donde ambos factores tienen un nivel de importancia mayor. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.29%.

El quinto criterio es “Factores Positivos”, en donde **convivencia familiar**, **no trasladarse** y **no gastar en traslados** son los factores más importantes con el 18.69%, el factor *no traslados* y *sin gastos* es una tendencia que se mantiene en todos los modelos. Adicionalmente, en el caso de las mujeres con hijos, ellas consideran un aspecto positivo e importante el poder convivir con sus hijos trabajando desde casa. Por el contrario, el factor con menos importancia es el **ejercicio físico** con el 2.95%. Al estar enfocadas en sus responsabilidades como madres de familia, el hacer ejercicio pasa a un segundo plano. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.77%.

Tabla 7. Resultado del modelo mujeres con hijos

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>							<i>INCONSISTENCIA</i>	
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					0.94%
	18.20%	41.81%	6.37%	16.81%	16.81%					
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				1.15%
	20.57%	12.18%	7.53%	4.93%	34.22%	20.57%				
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						0.00%
	31.25%	31.25%	6.25%	31.25%						
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				1.29%
	28.19%	4.65%	16.40%	4.65%	17.92%	28.19%				
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	0.77%
	10.78%	18.69%	2.95%	10.78%	4.32%	10.78%	4.32%	18.69%	18.69%	

5.2.2 Percepción del Home Office: Mujeres sin hijos

El séptimo modelo sobre la percepción del Home Office en mujeres sin hijos (Tabla 8) muestra cinco criterios. El primer criterio es “Factores de Satisfacción”, en donde las **herramientas** vuelven a tener el nivel de importancia más alto con el 40.65% como en los seis modelos anteriores. El segundo factor con mayor importancia es el **espacio** destinado para Home Office con el 24.90%. A diferencia de los seis modelos anteriores en los que tiene un nivel de importancia por debajo del 19%. Por el contrario, el factor con menor importancia es el **horario de trabajo** con el 5.89%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.26%.

El segundo criterio es “Factores que han incrementado”, siendo la **productividad** el factor con mayor importancia con el 41.02%, de igual forma que en los seis modelos anteriores, pueden realizar más actividades de las que realizaban cuando asistían a la oficina pues distribuyen mejor su tiempo. Los siguientes factores con mayor importancia son la **jornada laboral** y la **satisfacción**, ambos con el 17.04%. Las mujeres al no tener hijos pueden llegar a extender su jornada laboral de forma inconsistente tratando de abordar los múltiples pendientes que pudieran llegar a tener. A diferencia del modelo general en el que la jornada laboral no es un factor tan importante con el 6.05%. Por el contrario, el factor con menor importancia es la **comunicación con el líder**, con el 5.78%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.95%.

El tercer criterio es “Futuro Home Office”, en donde **con ajustes** y **nueva forma de trabajo** son los factores con mayor importancia, ambos con el 36.42%. Al no tener hijos pueden llegar a disfrutar mucho más el trabajar desde casa, por lo que un enfoque mixto no resulta tan atractivo, a diferencia del modelo general (Tabla 2) en el que se muestra al mismo nivel de importancia que *con ajustes* y *nueva forma de trabajo*. Por el contrario, el factor con menor importancia es **no es para mí** con el 6.53%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.03%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, en donde **sin desconexión** y **aumento en gastos** son los factores más importantes, ambos con el 28.19%, consideran que su jornada laboral puede llegar a extenderse más de lo que sucedía cuando asistían de forma presencial, a diferencia del modelo general en el que sin desconexión no tiene un nivel de importancia con el 0.00%. Por el contrario, los factores con menor importancia son **compartir espacio** y

pérdida de comunicación, ambos con el 4.65%, al no tener hijos no consideran sea un inconveniente el compartir espacio puesto que tienen mayor libertad para decidir en dónde trabajarán de tal forma que puedan tener privacidad. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.03%.

El quinto criterio es “Factores Positivos”, siendo **no traslados** y **sin gastos** los dos factores más importantes, ambos con el 25.76%, como en los seis modelos anteriores, son los factores predominantes. Por el contrario, los factores menos importantes son **ejercicio físico, más horas de descanso y más tiempo** para hacer otras actividades con el 4.06%, las mujeres sin hijos no consideran sea relevante invertir tiempo en actividades que les ayuden a mejorar su calidad de vida. El nivel de inconsistencia en este criterio es 0.97%.

Tabla 8. Resultado del modelo mujeres sin hijos

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>							<i>INCONSISTENCIA</i>	
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					
	24.90%	40.65%	5.89%	14.28%	14.28%					1.26%
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				
	9.56%	5.78%	17.04%	9.56%	41.02%	17.04%				0.95%
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						
	36.42%	20.63%	6.53%	36.42%						1.03%
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				
	28.19%	4.65%	16.40%	4.65%	17.92%	28.19%				1.29%
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	
	11.35%	11.35%	4.05%	6.81%	4.06%	6.81%	4.05%	25.76%	25.76%	0.97%

5.3 Percepción del Home Office: Hombres según su rol familiar

Los siguientes dos modelos muestran la percepción de los hombres al hacer home office según su rol familiar, ya sea que tengan hijos o no tengan hijos.

5.3.1 Percepción del Home Office: Hombres con hijos

El octavo modelo hace referencia a la percepción que tienen los hombres con hijos al hacer Home Office (Tabla 9). El primer criterio es “Factores Satisfacción”, en donde las **herramientas** es el factor de mayor importancia con el 41.81%, al igual que sucede en los siete modelos anteriores. El segundo factor con mayor importancia es el **espacio** con el 18.20%, al igual que en el modelo de mujeres con hijos (Tabla 7), un espacio destinado solamente para hacer HO les resulta más benéfico. Por el contrario, el factor con menos importancia es el **horario de trabajo** con el 6.37%, al igual que en los siete modelos anteriores. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.95%.

El segundo criterio es “Factores que han incrementado”, siendo la **productividad** el factor de mayor importancia con el 34.22%, al igual que en los siete modelos anteriores. El segundo factor con mayor importancia es la **satisfacción** con el 20.57% de importancia, al igual que en el modelo con hijos (Tabla 5). Tanto la productividad como la satisfacción han incrementado de manera significativa con esta nueva forma de trabajo. Por el contrario, el factor con menos importancia es la **comunicación con el líder** con el 4.93%, al igual que en otros modelos. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.15%.

El tercer criterio es “Futuro Home Office”, en donde tres de los cuatro factores tienen el mismo nivel de importancia; **con ajustes, enfoque mixto y nueva forma de trabajo**, los tres con el 31.25%, como en el modelo hombres (Tabla 4). Por el contrario, el factor con menos importancia es **no es para mí** con el 6.25%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, siendo **aumento en gastos, sin convivencia, sin desconexión y mezclar actividades**, los factores de mayor importancia con el 22.42%. A diferencia del modelo de mujeres (Tabla 3), el mezclar actividades es una variación en este modelo porque los hombres por lo general no están tan involucrados en las distintas actividades que demanda el hogar. Por el contrario, la **pérdida de comunicación** con su equipo es el factor con menor importancia con el 4.18%, ya que las mujeres tienden a buscar

más los vínculos en las relaciones que los hombres. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.39%.

El quinto criterio es “Factores Positivos”, siendo **no traslados y sin gastos**, los dos factores más importantes con el 24.40% como en los siete modelos anteriores. El segundo factor con mayor importancia es la **autogestión** con el 16.11%, dado que, al tener responsabilidades con sus hijos, les resulta más sencillo el poder autogestionar sus actividades laborales. Por el contrario, el factor con menos importancia es el **ejercicio físico y tener más tiempo** para hacer otras actividades, ambos con el 3.89%, como en modelos sin hijos (Tabla 6) y modelo mujeres sin hijos (Tabla 8), el ejercicio físico no es un factor del interés de los colaboradores. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.03%.

Tabla 9. Resultado del modelo hombres con hijos

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>							<i>INCONSISTENCIA</i>	
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					0.95%
	18.20%	41.81%	6.37%	16.81%	16.81%					
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				1.15%
	7.53%	4.93%	12.18%	20.57%	34.22%	20.57%				
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						0%
	31.25%	31.25%	6.25%	31.25%						
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				0.39%
	22.42%	6.14%	22.42%	4.18%	22.42%	22.42%				
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	1.03%
	16.11%	10.48%	3.89%	6.47%	3.89%	6.47%	3.89%	24.40%	24.40%	

5.3.2 Percepción del Home Office: Hombres sin hijos

El noveno y último modelo es sobre la percepción que tienen los hombres sin hijos al hacer Home Office (Tabla 10). El primer criterio es “Factores Satisfacción”, en donde las **herramientas** son el factor de mayor importancia con el 46.66%, como en los ocho modelos anteriores. Por el contrario, los dos factores con menor importancia son **espacio y horario de trabajo**, ambos con el 7.28%. Se aprecia una diferencia notable en cuanto al modelo hombres con hijos (Tabla 9) en donde el espacio si era un factor de mayor importancia. Los hombres que no tienen hijos pueden trabajar con mayor facilidad en cualquier espacio de su casa. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.24%.

El segundo criterio es “Factores que han incrementado”, en donde la **productividad** es el factor de mayor importancia con el 34.22% como en otros modelos, la productividad es el factor predominante. El segundo factor más importante es la **comunicación en el equipo** con el 20.57%, dado que los hombres al no tener hijos tienen una mayor oportunidad de buscar la interacción con sus compañeros de trabajo. Por el contrario, el factor con menos importancia es la **jornada laboral** con el 4.93%, porque al no tener hijos y las responsabilidades que los mismos demandan, no consideran que la extensión de la jornada sea un factor de importancia. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.15%.

El tercer criterio es “Futuro Home Office”, en donde tres de los cuatro factores son los de mayor importancia; **con ajustes, enfoque mixto y nueva forma**, todos con el 31.25%, como en el modelo hombres (Tabla 4), modelo con hijos (Tabla 5), modelo mujeres con hijos (Tabla 7) y modelo hombres con hijos (Tabla 8), el HO es una gran alternativa para adoptarlo como forma de trabajo permanente, pero con adaptaciones. Por el contrario, el factor con menos importancia es **no es para mí** con el 6.25%, como ha sucedido en todos los modelos previos. El nivel de inconsistencia de este criterio es 0.00%.

El cuarto criterio es “Factores Negativos”, en donde el **aumento en gastos**, y **sin desconexión** son los factores con mayor importancia, ambos con el 28.19%. Como en los modelos mujeres con hijos (Tabla 7) y mujeres con hijos (Tabla 8), el no tener un momento de desconexión es un punto muy negativo independiente del rol familiar. Por el contrario, los factores con menos importancia son **compartir espacio y pérdida de comunicación**, ambos con el 4.65%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.29%.

El quinto criterio es “Factores Positivos”, en donde **sin traslados** y **sin gastos** son los factores de mayor importancia con el 21.64%, como en los ocho modelos anteriores. Por el contrario, los factores con menos importancia son **ejercicio físico**, y **más horas de descanso**, ambos con el 3.34%. El nivel de inconsistencia de este criterio es 1.29%.

Tabla 10. Resultado del modelo hombres sin hijos

<i>CRITERIOS</i>		<i>SUB-CRITERIOS</i>								<i>INCONSISTENCIA</i>
Factores Satisfacción	Espacio	Herramientas	Horario Trabajo	Mejor Comunicación	Plan de Trabajo					1.24%
	7.28%	46.66%	7.28%	19.39%	19.39%					
Factores que han incrementado	Comunicación Equipo	Comunicación Líder	Jornada Laboral	Motivación	Productividad	Satisfacción				1.15%
	20.57%	7.53%	4.93%	20.57%	34.22%	12.18%				
Futuro Home Office	Con ajustes	Enfoque mixto	No es para mi	Nueva forma						0%
	31.25%	31.25%	6.25%	31.25%						
Factores Negativos	Aumento gastos	Compartir espacio	Mezclar actividades	Pérdida Comunicación	Sin convivencia	Sin desconexión				1.29%
	28.19%	4.65%	16.40%	4.65%	17.92%	28.19%				
Factores Positivos	Autogestión	Convivencia	Ejercicio físico	Mejor Calidad de vida	Más horas descanso	Más productividad	Más tiempo	No traslados	Sin gastos	1.29%
	13.61%	13.05%	3.34%	5.10%	3.34%	13.05%	5.23%	21.64%	21.64%	

6 Discusión

De acuerdo con los resultados presentados en el capítulo anterior, se pueden hacer las siguientes aseveraciones sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre el liderazgo, motivación, satisfacción y comunicación en el trabajo a distancia ante la pandemia de COVID-19. Es una realidad que hoy en día existe una clara inclinación hacia un entorno de trabajo a distancia, ya que el home office está ganando más terreno que nunca, después de ya un año de estarlo implementando en su totalidad. Sin embargo, no todas las empresas están listas para trabajar a distancia manejando un adecuado liderazgo y comunicación, y con los ojos puestos en la motivación y satisfacción de sus colaboradores.

Sobre el primer criterio en cada modelo “Factores que influyen en la satisfacción”, el factor predominante en la mayoría de los modelos son las herramientas tecnológicas, el hecho de que los colaboradores cuenten con el equipo tecnológico necesario en casa y, además, estén correctamente capacitados en el uso de estas, les provee mayor autoconfianza y seguridad para realizar sus actividades. De acuerdo con Toche (2020), el trabajo remoto requiere de capacitación, pues el trabajo en casa es un desafío, ya sea por distractores, falta de práctica con las plataformas, necesidad de nuevas competencias, etc. Aún, cuando haya generaciones más actuales, también requieren de capacitación porque es distinto usar las redes de manera recreativa que laboral.

Por lo anterior, propongo crear a través de la capacitación, una certificación interna en Office 365 que facilite el uso de las distintas plataformas tecnológicas, programas y contenidos digitales de manera que estas se puedan explotar, mejorando así la satisfacción y productividad de los colaboradores. Hoy en día una experiencia positiva del empleado garantiza su compromiso y productividad (Fernández, 2020b). El internet y las tecnologías de la información son ya un elemento estratégico de cualquier organización para realizar con éxito el trabajo remoto (Toche, 2020).

Continuando con el primer criterio, particularmente en el modelo de mujeres, se identificó que mejorar la comunicación influye en su satisfacción. Cuando la comunicación entre las personas de un mismo equipo de trabajo es fluida, se genera un mejor clima laboral, los colaboradores son más creativos, se sienten más satisfechos y se fortalecen las relaciones personales (Morató, 2014). Por lo tanto, la creación de una cultura comunicativa a través de

la creación formal de chats de trabajo en aplicaciones como TEAMS en donde se esté comunicando constantemente las acciones que se están ejecutando como equipo, intentando disminuir el uso de los chats individuales y personalizados con los mismos miembros de tu equipo de trabajo.

Sobre el segundo criterio, “Factores que han incrementado”, los factores que predominan en todos los modelos son la productividad y en su mayoría, la satisfacción y la motivación, lo cual se fundamenta en Beno (2018), quien muestra que el trabajo en casa tiene una influencia positiva en la experiencia laboral. Por el contrario, la comunicación con el líder es el factor que menos ha incrementado a lo largo de la pandemia COVID-19 en un esquema de HO. Con esta nueva realidad se necesitan líderes que puedan comunicarse frecuentemente con sus colaboradores ya que de esta manera se mejorará la colaboración y la confianza (Verbeemen & Bujwid, 2020).

Por lo anterior, propongo un programa de comunicación líder-colaborador que les permita a los líderes estar más cerca de cada colaborador conociendo su situación particular, dedicando tiempo a entender el contexto de cada uno de sus colaboradores con sesiones individuales bimestrales y así los líderes puedan identificar de qué forma pueden apoyar a cada colaborador considerando su rol como líderes, así como los lineamientos de la organización. Asimismo, el conocer el escenario de cada persona ayudará a organizar mejor el trabajo y la agenda de las actividades de grupo.

Sobre el criterio “Futuro Home Office”, en todos los modelos se muestra que con ajustes puede ser una nueva forma de trabajo en el futuro, una vez que haya finalizado la pandemia dado que las empresas no estaban preparadas para ejecutar todo un esquema de Home Office. Un esquema de Home Office bien ejecutado puede traer grandes beneficios para la organización, pero de lo contrario, un esquema mal ejecutado puede generar grandes consecuencias como desmotivación, impactar negativamente en todas las esferas que integran la calidad de los colaboradores e incluso, dañar las relaciones laborales (Peiró, 2020). El Home Office fuera de un contexto de pandemia es totalmente distinto, por lo que propongo que se diseñe una Política de Home Office que contemple la implementación de un esquema real y natural de Home Office fuera de una pandemia y con un apartado adicional

en donde se consideren las particularidades en su implementación derivado de una contingencia sanitaria.

Sobre el criterio “Factores Negativos”, los factores que predominan en la mayoría de los modelos son sin desconexión, sin convivencia y aumento en gastos. De acuerdo con Duxbury, Higgins y Mills (1992), el teletrabajo da lugar a un trabajo más individual y menos en equipo, así como desvinculación con la empresa. Según Metzger y Cleach (2004), los empleados al trabajar en casa alargan su jornada laboral de un 10 a un 20% aproximadamente del tiempo total de trabajo, lo que los puede llevar a experimentar agotamiento y fatiga. Por lo anterior para mitigar la falta de convivencia, propongo se realicen actividades de convivencia virtual una vez por mes en donde puedan interactuar con sus mismos compañeros desde conversar sobre un artículo, una película, cocinar un postre juntos, etc. Asimismo, para mitigar el exceso de conexión, propongo respetar horarios de trabajo de forma flexible para que los colaboradores en la medida de lo posible puedan gestionar libremente su agenda, de manera que no descuiden de sus responsabilidades en casa y tengan un equilibrio en su vida. De igual forma reuniones en virtuales de no más de 60 minutos.

Por otro lado, es también importante implementar una campaña de trabajo por objetivos, enfocados en resultados y no en número de horas conectados o estatus disponibles en TEAMS, porque como menciona Pareles (2020) si somos muy eficientes y terminamos el trabajo en menos horas está bien hecho, es correcto. Propongo un programa “Medio día sin teams”, en donde los colaboradores puedan elegir un día a la semana en donde no tengan que estar conectados todo el día en TEAMS y pendientes de dar respuesta si los buscan. Sobre el aumento en gastos, dada la situación económica que atraviesa la empresa, no es posible ejecutar un plan de acción a corto-mediano plazo, sin embargo, cuando las condiciones de la empresa lo permitan, sugiero se haga un ajuste en la política de “prestaciones y beneficios” para considerar la posibilidad de agregar un concepto por “gastos por Home Office” en la tarjeta de vales que se deposita mensualmente, haciendo un equilibrio en proporción a lo que la empresa deja de pagar por gastos en los edificios y gastos en los comedores corporativos.

Finalmente, sobre el criterio “Factores Positivos”, en todos los modelos se muestra que sin traslados y sin gastos son los factores que predominan. Sin embargo, los factores con menor importancia fueron ejercicio físico, sin descanso y sin más tiempo para hacer otras

actividades. De acuerdo con Meneses (2020), la nueva rutina de trabajo en casa nos obliga a estar mucho tiempo en una sola posición, y nos dirigimos a un escenario cada vez más sedentario, lo cual pone en riesgo nuestra salud, aumentando los niveles de estrés, disminuyendo la fuerza corporal, aumento de peso, e indudablemente una disminución en los niveles de concentración, creatividad, memoria y por consecuencia, disminuye la productividad.

Por lo anterior, propongo se realice un programa de rutinas de ejercicio por TEAMS, tres veces por semana, ya sea al inicio o al final de la jornada, y se monitoree los asistentes; quienes tengan el 100% de asistencia al bimestre, podrán tener doble “Día sin teams” o algún otro beneficio. Asimismo, para mitigar la falta de descanso y tiempo para otras actividades, propongo crear una campaña de concientización en los líderes para que eviten buscar a sus colaboradores después de determinada hora del día, así como orientarlos a trabajar con actividades bien especificadas por semana, de tal forma que los colaboradores tengan más libertad de gestionar su tiempo, dándose la oportunidad para el descanso y otras actividades.

7 Conclusión

El Home Office es una práctica laboral que cada vez las organizaciones la adoptan más por los enormes beneficios que aporta tanto a la organización como a los empleados. Sin embargo, esta modalidad se vio forzada a implementarse con características poco flexibles durante la crisis sanitaria por el COVID-19. El objetivo de esta tesis fue investigar como la pandemia del COVID-19 ha impactado a los colaboradores en su percepción sobre la motivación, el liderazgo, la comunicación y la satisfacción trabajando a la distancia.

Los colaboradores de forma general se sienten satisfechos y motivados trabajando bajo este esquema, aunque es necesario hacer algunos ajustes en cuanto a la manera de ejecutar el Home Office para que su implementación no tenga grandes desventajas en un futuro. De igual forma, la comunicación entre los equipos de trabajo ha incrementado, sin embargo, existen áreas de oportunidad en cuanto a la comunicación con el líder y el liderazgo en si mismo. Esto indica que hay una creciente necesidad de capacitar a los líderes para gestionar a sus equipos de trabajo de forma remota. Asimismo, no hubo diferencias en cuanto a la percepción general de hombres y mujeres, así como de hombres/mujeres con hijos y sin hijos.

A futuro, la investigación puede continuar desarrollándose una vez que la pandemia de COVID-19 haya sido controlada y los colaboradores puedan retomar sus actividades “normales” en las distintas esferas de su vida para identificar si el esquema de Home Office tuvo modificaciones positivas en su ejecución.

8 Referencias

- Algarra, M. M. (2009). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Anàlisi*, 38, 151-172.
- Alles, M. A. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alto Nivel (2020). *Ventajas y Desventajas del home office*. [En línea], disponible en <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/4880-ventajas-y-desventajas-del-home-office/> [24 enero 2021].
- Amaya, M. (2020). *Cómo liderar equipos virtualmente*. Forbes, [En línea], disponible en <https://www.forbes.com.mx/como-liderar-equipos-virtualmente/> [10 marzo 2021].
- Barba, L. (2001). *El teletrabajo y los profesionales de la información. El profesional de la información*, 10(4), 4-13.
- Barber, C. & Clua, C. (2013). *Liderazgo inspiracional*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana México.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Ed. Norma, Colombia.
- Beno, M. (2018). Working in the virtual world – an approach to the “home office” business model analysis. *Ad Alta – Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1), 25-36.
- Blanchard, K. (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Ed. Griljalbo, Barcelona, España.
- Brandl, J. & Neyer, A.-K. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, 48(3), 341–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.20284>
- Buira, J. (2013). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

- Cuadro Guirado, I., Molero Alonso, F. & Navas Luque, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- Convergia (2020). *Home Office 2021: ¿Cuáles son sus principales desafíos?*. [En línea], disponible en <https://www.convergia.io/es-mx/home-office-2021-cuales-son-sus-principales-desafios/> [24 enero 2021].
- Coen, M. & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. <https://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Conger, J. (1992). *El líder carismático*. Ed. McGraw Hill, México.
- DeFilippis, E., Impink, S.M., Singell, M., Polzer, J. T. & Sadun, R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. NBER Working Paper No. 27612, [En línea], disponible en <https://www.nber.org/papers/w27612> [24 enero 2021].
- Delgado, N. (1999). *Los Estilos de Enseñanza en Educación Física*. Granada: Universidad de Granada, Granada.
- Deloitte (2020). Liderazgo de equipos virtuales. Capital Humano. [En línea], disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-liderazgo-equipos-virtuales.pdf> [2 marzo 2021].
- Díaz de Santos (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Duarte Payán, S. M., Aguirre Ochoa, J. S. & Jarquín López, G. E. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Adara S.A. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 2(4), 20-33.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A. & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: a comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), 99-190. <https://doi.org/10.1287/isre.3.2.173>

- Equipos y Talento (2021). “6 de cada 10 empleados usan herramientas de comunicación corporative en sus móviles personales” [En línea], disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2021/03/03/6-de-cada-10-empleados-usan-herramientas-de-comunicacion-corporativa-en-sus-moviles-personales> [07 marzo 2022].
- Esguerra, G. & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Espada García, M. (2002). *Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será*. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Fernández, T. (2020a). *Los motores de la satisfacción laboral*. Expansión, [En línea], disponible en <https://www.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2020/01/30/5e330833468aeb24628b45d4.html> [28 febrero 2021].
- Fernández, J. (2020b). *¿Cuáles son los reyes del teletrabajo en el tiempo del coronavirus?*. Expansión, [En línea], disponible en <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2020/04/02/5e7c88fb468aeb4c528b45fa.html> [19 marzo 2021].
- Forbes (2020a). *Aumento de estrés y más gastos en servicios: la otra cara de trabajar desde casa*. [En línea], disponible en <https://www.forbes.com.mx/capital-humano-aumento-de-estres-y-mas-gastos-en-servicios-la-otra-cara-de-trabajar-desde-casa/> [18 enero 2021].
- Forbes (2020b). *Home office, la estrategia de recursos humanos más inteligente del mundo*. [En línea], disponible en <https://forbes.co/2019/12/05/capital-humano/home-office-la-estrategia-de-recursos-humanos-mas-inteligente-del-mundo/> [25 enero 2021].
- Galvis González, J. A. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: Reflexión para la región. *Revista Académica e Institucional*, 86, 67-78.

- García, L.J. (2020). *Home office una opción laboral antes y después del coronavirus*. Ciencia UNAM, [En línea], disponible en <http://ciencia.unam.mx/leer/1015/home-office-una-opcion-laboral-antes-y-despues-del-coronavirus> [20 enero 2021].
- García Rubiano, M. & Forero Aponte, C. (2014) Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Garro, V. & Palos, P. (2020). *Retos del trabajo en tiempos de coronavirus*. The Conversation, [En línea], disponible en <https://theconversation.com/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-133098> [19 enero 2021].
- Gilstrap, C. & Hendershot, B. (2015). E-leaders and uncertainty management: A computer-supported qualitative investigation. *Qualitative Research Reports in Communication*, 16(1), 86–96. <https://doi.org/10.1080/17459435.2015.1086424>
- Greenbaum, H. & Query, J. L. (1999). Communication in organizational work groups: A review and analysis of natural work group studies. In L. R. Frey (Ed.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 539–564), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126, 13-35.
- González López, L. (2015). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- González Herrera, M. (2009). *Turismo para agentes emprendedores de negocios en PyMES*. Editorial CEP. Madrid, España.
- Hanaysha, J. & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Hernández, G. (2020). *Coronavirus obliga a 73% de empresas de AL a implementar el home office*. Factor Capital Humano, [En línea], disponible en <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/coronavirus-obliga-a-73-de-empresas-de-al-a-implementar-el-home-office/2020/04/> [20 enero 2021].

- Hernández, G. & Juárez, B. (2020). *Home office y el experimento en tiempos de coronavirus, ¿llegó para quedarse?.* Factor Capital Humano, [En línea], disponible en <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/home-office-y-el-experimento-en-tiempos-de-coronavirus-llego-para-quedarse/2020/04/> [20 enero 2021].
- Hernández Herrera, C. A. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación administrativa*, 40(108), 69-80.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley Investigación Administrativa.
- Infobae (2020). *Home office con niños en casa: como ser más eficientes y superar el desafío.* [En línea], disponible en <https://www.infobae.com/tendencias/2020/05/25/home-office-con-ninos-en-casa-como-ser-mas-eficientes-y-superar-el-desafio/> [20 enero 2021].
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Ley federal del trabajo (2019). *Última reforma publicada 02-07-2019*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, [En línea], disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf [24 enero 2021].
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*, Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia, 56 pp.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mañas Rodríguez, M. Á., Muñoz Alba, E. & Pecino Medina, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania – Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 4, 105-122. <https://doi.org/10.5944/comunitania.4.5>

- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, M. P. & Vela Jiménez, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 229.
- Martínez Guillén, M. D. C. (2012a). *La comunicación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Martínez Guillén, M. D. C. (2012b). *Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid (versión en español de Maslow, Abraham H. (1954): Motivation and Personality, Harper and Row, New York).
- McQuail, D. (1992). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. México: Paidós.
- Metzger, J.-L. & Cleach, O. (2004). White-collar telework: Between an overload and learning a new organization of time. *Sociologie du Travail*, 46(4), 433-450.
- Meza, E. (2020) *Después de 4 meses de confinamiento, disminuye productividad en home office* [En línea], disponible en <http://elempresario.mx/management-mrkt/despues-4-meses-confinamiento-disminuye-productividad-home-office> [20 enero 2021].
- Mercer (2020) *Global talent trends 2020: win with empathy*. [En línea], disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html#contactForm> [19 enero 2021].
- Melamed, A. (2020). *Teletrabajo en pandemia: Las dos caras del home office*. Infobae, [En línea], disponible en <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2020/09/24/teletrabajo-en-pandemia-las-dos-caras-del-home-office/> [25 enero 2021].
- Meneses, L. (2020). *Home Office, ¿Más sedentarismo?*. La class. [En línea], disponible en <https://www.laclasstechnique.com/home-office-mas-sedentarismo-nuevo/> [19 marzo 2021].
- Miranda, F. (2020). *Solo 2 de cada 10 empresas listas para el home office en México, ante COVID-19: UNAM*. [En línea], disponible en

<https://www.milenio.com/politica/comunidad/home-office-mexico-2-10-empresas-unam> [25 enero 2021].

Morató Bullido, J. (2014). *La comunicación corporativa*. Editorial UOC.

Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

Pareles, M. (2020). *La oficina virtualizada y el home office después de COVID-19*. Conecta, Tecnológico de Monterrey, [En línea], disponible en <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/la-oficina-virtualizada-y-el-home-office-despues-de-covid> [20 enero 2021].

Peiró, R. (2020). *Ventajas y desventajas del teletrabajo*. Economipedia, [En línea], disponible en <https://economipedia.com/cultura/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html> [18 enero 2020].

Peiró, J. M. & Prieto, F. (2002). *Tratado de psicología del trabajo, volumen I. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicológica.

Piñuel Raigada, J. L. (2010). La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional. *Revista Icono 14*, 8(2), 125-152.

Pérez Sánchez, C. & Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 15, 57-79.

Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?. *Revista de Internet, Derecho y Política*, 11, 24-33.

Randstad (2020). *Home office y horarios flexibles: ventajas y desventajas*. [En línea], disponible en <https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/tendencias-laborales/home-office-y-horarios-flexibles/> [8 enero 2021].

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice – Hall. Pág. (78-79).

- Rodríguez García, O. (2020). Home Office in the new normality: Challenges and future of the Home Office. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(3), 94-99.
- Ruiz, S.O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S. A. de C. V.
- Saaty, T. L. (1977). A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234-281. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](http://dx.doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5)
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- Schultz, D. E. (1991). Integrated Marketing Communications: The Status of Integrated Marketing Communications Programs in the US. *Journal of Promotion Management*, 1, 37-41.
- Steimberg, B. (2008). El Teletrabajo. *Revista de Ciencia y Tecnología de la Facultad de Ingeniería*, 7, 43-46.
- Teker, S. Ç. (2016). Effects of motivation and job satisfaction on the productivity. *International Journal of Electronics, Mechanical and Mechatronics Engineering*, 6(2), 1151-1163.
- Toche, N. (2020). *¿Qué retos tecnológicos plantea hacer home office de manera masiva?*. Factor Capital Humano. [En línea], disponible en <https://factorcapitalhumano.com/innovacion-y-tecnologia/que-retos-tecnologicos-plantea-hacer-home-office-de-manera-masiva/2020/03/> [19 marzo 2021].
- Torres, N. (2015). *¿Qué diferencias hay entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino en los puestos directivos?*. Observatorio de RRHH, [En línea], disponible en <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/que-diferencias-hay-entre-el-liderazgo-femenino-y-el-masculino-en-puestos-directivos.html#:~:text=Siempre%20se%20ha%20considerado%20que,de%201%C3%ADderes%20orientados%20a%20objetivos> [28 enero 2021].
- Torres, V. (2020). *COVID-19 obliga a adaptar prácticas de dirección, gestión y control*. El Financiero, [En línea], disponible en <https://www.elfinancierocr.com/opinion/covid-19-obliga-a-adaptar-practicas-de-direccion/TR4QKLMEF5DZBA4BOV3LUJRWJY/story/> [20 enero 2020].
- Verbeemen, E. & Bujwid, S. (2020). *Why remote working will be the new normal, even after COVID-19*. Ernst & Young, [En línea], disponible en

https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19 [24 enero 2021].

Villavicencio, E. (2020). *Mejor aprovechamiento del día y ahorro económico, beneficios del trabajo a distancia*. Boletín UNAM-DGCS-264, Ciudad Universitaria, [En línea], disponible en https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020_264.html [21 enero 2020].

Willis Towers Watson (2020). *Encuesta COVID-19: Impacto en los negocios y en los beneficios*. [En línea], disponible en <https://www.willistowerswatson.com/es-MX/Insights/2020/07/encuesta-covid-19-impacto-en-los-negocios-y-en-los-beneficios> [24 enero 2021].

9 Apéndices

Apéndice 1

CUESTIONARIO PERCEPCIÓN SOBRE HOME OFFICE ANTE COVID-19

UNIVERSIDAD LA SALLE

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Estimado colaborador, el presente cuestionario es para identificar la percepción que tenemos con relación al home office y temas de liderazgo, motivación comunicación y satisfacción en el trabajo. La información y resultados obtenidos serán utilizados únicamente para fines de investigación de una tesis y no se va a compartir con terceros.

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1. El encuestado es:
 - Hombre
 - Mujer

2. El rango de edad en el que te encuentras es:
 - 70 – 55 años
 - 54 – 41 años
 - 40 – 21 años

3. El puesto actual que ocupa es:
 - Gerente
 - Jefe/Supervisor/Coordinador
 - Analista/Auxiliar

4. El encuestado es padre o madre de familia
 - Si
 - No

5. Si la respuesta anterior fue afirmativa, señala el número de hijos:
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4 o más

DATOS PARTICULARES SOBRE HOME OFFICE

- 6. Mi estilo de trabajo en la modalidad Home Office:
 - Trabajo en Home Office el 100%
 - Trabajaba en oficina 100%
 - Trabajaba con en modalidad mixta (ocasionalmente voy a la oficina)
 - Aunque hago Home Office, la mayor parte del tiempo estoy en la oficina

- 7. Mi Espacio de trabajo en casa cuenta con:
 - Escritorio
 - Trabajo en la mesa del comedor
 - Equipo Portátil de la empresa
 - Equipo de escritorio de la empresa
 - Equipo de cómputo personal
 - Wi-Fi
 - Silla de oficina
 - Ambiente con poco o nada de ruido

- 8. Trabajando desde casa:
 - Cuido de mis hijos
 - Cocino
 - Actividades domésticas
 - Cuido de otras personas
 - Ayudo con las tareas y clases de mis hijos
 - Realizo mandado entre semana

PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN SOBRE HOME OFFICE

9. Los siguientes factores influyen en mi satisfacción haciendo Home Office:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Un espacio destinado para hacer únicamente home office					
Las herramientas tecnológicas y de infraestructura necesarias					
Una mejor comunicación con mis líderes y equipo de trabajo					
Un plan de trabajo delimitado y organizado					

Un horario de trabajo bien delimitado (tiempo para la desconexión)					
--	--	--	--	--	--

10. Con la modalidad del Home Office:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi productividad ha incrementado					
Mi motivación ha incrementado					
Mi jornada (horas de trabajo) ha incrementado					
La comunicación con mis líderes ha incrementado					
La comunicación con mi equipo de trabajo ha incrementado					
Mi satisfacción laboral ha incrementado					

11. Respecto del Home Office pienso que:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Puede ser mi nueva forma de trabajo, incluso después de la emergencia					
Con algunos ajustes, puede ser mi nueva forma de trabajo					
Me gustaría un enfoque mixto (unos días Home Office, unos días en la oficina)					
El home office no es para mi					

12. Lo más positivo del Home Office ha sido:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tener tiempo para hacer otras actividades que antes no podía					
No invertir tiempo en trasladarme					
Aumentar mi productividad					
Convivir más con mi familia					
Autogestionar mis actividades laborales					
Mejorar mi calidad de vida					
Poder descansar y dormir mejor					
Tiempo para ejercitarme					
No gastar en traslado					

13. Lo más negativo del Home Office ha sido:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No tener un tiempo de finalización o desconexión de mi jornada					
Mezclar actividades de casa con el trabajo					
Compartir el mismo espacio de trabajo con familiares					
No convivir con mis compañeros de trabajo					
La pérdida de comunicación con mis líderes y equipo					
Aumento en mis gastos personales (luz, agua, internet, etc.)					

14. Respecto al inicio de mi jornada laboral, en general yo:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Empiezo mi rutina de trabajo a mi hora habitual					
Empiezo mi rutina de trabajo más temprano que mi hora habitual					
Empiezo mi rutina de trabajo más tarde de mi hora habitual					
Puedo empezar mi rutina a la hora que desee, tengo más libertad					

15. Respecto al final de mi jornada laboral, en general yo:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Finalizo mi rutina de trabajo a mi hora habitual					
Finalizo mi rutina de trabajo más temprano que mi hora habitual					
Finalizo mi rutina de trabajo más tarde de mi hora habitual					
Puedo finalizar mi rutina a la hora que desee, tengo más libertad					

16. Me gustaría recibir contenidos o capacitaciones sobre:

- Sobre bienestar y hábitos de trabajo en casa
- Sobre productividad y manejo del tiempo durante Home Office
- Resiliencia / Enfrentar adversidades
- Webinars que me ayuden en mi desarrollo profesional
- Manejo de herramientas tecnológicas para el trabajo a distancia
- Comunicación con tu equipo de trabajo a distancia

17. Señala el número de estrellas que consideres para calificar el nivel de satisfacción que posees al estar haciendo home office, considerando las 5 estrellas como el nivel más alto (mayor satisfacción).



18. Señala el número de estrellas que consideres para calificar el nivel de motivación que posees al estar haciendo home office, considerando las 5 estrellas como el nivel más alto (mayor satisfacción).

☆	☆	☆	☆	☆
---	---	---	---	---

19. Señala el número de estrellas que consideres para calificar la comunicación con tu equipo de trabajo al estar haciendo home office, considerando las 5 estrellas como el nivel más alto (mayor satisfacción).

☆	☆	☆	☆	☆
---	---	---	---	---

20. Señala el número de estrellas que consideres para calificar el liderazgo de tus jefes al estar haciendo home office, considerando las 5 estrellas como el nivel más alto (mayor satisfacción).

☆	☆	☆	☆	☆
---	---	---	---	---