



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

Desempeño laboral influenciado por el trabajo y liderazgo híbrido

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Daniel Eduardo Guerrero Cepeda

Asesor de estudio de caso: Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado

Ciudad de México.

junio de 2023

Ciudad de México, D.F., a 01 de junio de 2023

ESP. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Daniel Eduardo Guerrero Cepeda

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

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

Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: “**DESEMPEÑO LABORAL INFLUENCIADO POR EL TRABAJO Y LIDERAZGO HÍBRIDO.**”

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 de la Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado que 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. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatorias y agradecimientos

Dedico este caso práctico a:

Virginia, mi esposa, por motivarme y estar a mi lado en cada momento

Valeria, mi madre, por siempre apoyarme e impulsarme en cada paso de mi vida

Julio, mi hijo, porque a pesar de ser tan pequeño me da fuerza y felicidad cada día

Arelí, mi hermana, por mostrarme con una sonrisa que siempre se puede seguir adelante

Miguel, mi hermano, por ser un ejemplo de disciplina y superación

Mi familia, por inculcar el ejemplo de esfuerzo, dedicación y responsabilidad

A mis amigos y amigas, por sus consejos y compañía

A los trabajadores híbridos que han logrado hacer un gran cambio para todos

Agradezco a:

Dios, quien me guía y da fuerza para continuar con mis objetivos

A mi asesora de caso práctico; Mtra. María de la Luz Arciniega y mis revisores; Dr. Cesaire Chiatichoua y Mtra. María del Carmen Pereda, quienes me brindaron su valioso tiempo, sabiduría, discernimiento y guía en todo momento

A mis profesores de la Maestría por guiarme y compartir sus conocimientos

A mis compañeras y compañeros de la Maestría, con los que tuve oportunidad de conocer y aprender

A la Institución donde trabajo, a mis líderes, así como a mis compañeras y compañeros, por siempre impulsar la capacitación y desarrollo, además de permitirme aprender de manera práctica el trabajo híbrido

Al trabajo híbrido, por permitirme disfrutar de un mejor balance entre mi vida laboral y personal

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	3
I.1 Objetivos	7
I.1.1 Objetivo General	7
I.1.2 Objetivos particulares	7
I.2 Modelo Teórico	7
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
II.1 Definición del teletrabajo	8
II.1.1 Tiempo de la jornada laboral para considerarse teletrabajo en México	10
II.1.2 Antecedentes del teletrabajo	11
II.1.3 Ventajas del teletrabajo	12
II.1.4 Desventajas del teletrabajo	14
II.2 Definición de trabajo híbrido	15
II.2.1 Trabajo híbrido en post pandemia	16
II.2.2 Ventajas del trabajo híbrido	17
II.2.3 Desventajas del trabajo híbrido	18
II.2.4 Competencias de los trabajadores remotos	19
II.3 Definición de desempeño laboral	23
II.3.1 Dimensiones del desempeño laboral	26
II.3.2 Factores que afectan el desempeño laboral	27
II.4 Definición de liderazgo	31
II.4.1 Liderazgo remoto	32
II.4.2 Competencias para el líder remoto	33
II.4.3 Estilos de liderazgo	36
II.4.4 Liderazgo híbrido	36
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	40
III.1 Tipo de estudio	40
III.2 Población y muestra	42
III.3 Técnica e instrumento de recolección de datos	43
III.4 Procedimiento	45
CAPÍTULO IV. DEFINICIÓN DE VARIABLES	46
IV.1 Variable de trabajo híbrido	48
IV.2 Variable de desempeño laboral	53
IV.3 Variable de liderazgo híbrido	58
CAPÍTULO V. RESULTADOS	66
V.1 Resultados de identificación general	66
V.2 Resultados de la variable de trabajo híbrido	68

V.3 Resultados de la variable de desempeño laboral.....	74
V.4 Resultados de la variable de liderazgo híbrido.....	81
V.5 Resultados de la correlación entre liderazgo híbrido y desempeño laboral	89
<i>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	<i>91</i>
VI.1 Conclusiones	91
VI.2 Recomendaciones	97
<i>REFERENCIAS</i>	<i>100</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS.....</i>	<i>105</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>107</i>
<i>APÉNDICE.....</i>	<i>108</i>

RESUMEN

El presente estudio de caso buscó determinar la relación del desempeño laboral influenciado por el trabajo y liderazgo híbrido en 122 oficinistas de la Ciudad de México.

En este sentido, se conceptualizó el trabajo híbrido como una nueva modalidad laboral, apoyada con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Asimismo, se observa una modalidad con mayor auge a raíz de la pandemia derivada por el COVID-19, en la que el trabajo híbrido tiene antecedentes en el teletrabajo, así como de las actividades laborales tradicionales (presenciales) en muchos centros de trabajo, como única modalidad.

Además se observa cómo es que, mediante el modelo laboral 3-2-2 se promueve la innovación del uso de las TIC.

Por otra parte se identifica que el trabajo híbrido en la Ciudad de México requiere destinar diversos esfuerzos, tiempo y recursos para monitorear las actividades laborales en tiempo real, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

Bajo este contexto, se identifica que el trabajo híbrido en la Ciudad de México requiere de competencias básicas inherentes a la capacidad de cada trabajador, mismas permiten analizar el entorno laboral de manera personal para adaptarse de forma óptima.

Asimismo, se aprecia un trabajo híbrido con competencias transversales y técnicas donde se pueden hacer trabajos con apoyo de las tecnologías existentes de manera eficiente, empleando los medios de su entorno para la obtención de objetivos.

Palabras clave: trabajo híbrido, liderazgo híbrido, desempeño laboral

INTRODUCCIÓN

A raíz de la emergencia sanitaria derivada del virus SARS-CoV2 (COVID-19), muchas empresas, entidades y dependencias en todo el mundo tuvieron que detener el modelo laboral que hasta ese momento predominaba (trabajo presencial) y se vieron obligadas a implementar diferentes “esquemas de trabajo que pudieran funcionar frente a los desafíos que imponía el confinamiento” (Rodríguez Reyna, 2022, párr. 1).

En este sentido, la pandemia por COVID-19 demandó una gran cantidad de trabajo remoto basada en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), lo que determinó un importante incremento del teletrabajo, obligando a las empresas a modernizar y digitalizar rápidamente su forma de trabajar.

Posteriormente, una vez que se ha ido retomando el regreso a las oficinas de manera paulatina, muchas empresas, entidades y dependencias en la Ciudad de México han visto en el trabajo híbrido un modelo laboral ideal post pandemia.

Adicionalmente, se aprecia que este modelo es una tendencia permanente y consolidada, la cual tiene un formato que prevé tres días de trabajo en la oficina, dos días de manera remota y dos días de descanso, conocido como 3-2-2 (Everest Group y Talent Solutions, 2021).

Asimismo, la pandemia mostró generar un cambio en muchas cosas diarias del trabajo, uno de estos cambios se encuentra en el liderazgo híbrido y saber cómo gestionar un equipo desde casa y de manera presencial.

Además, se aprecia que el trabajo actualmente es omnipresente en todo el mundo, por lo que el liderazgo cobra relevancia en esta nueva cultura organizacional, la cual mejora la retención y el avance de los empleados con talento.

En este sentido, se aprecia que un factor relevante por considerar en esta nueva normalidad es la percepción del trabajo híbrido en los colaboradores, ya que la situación actual implica considerar necesidades básicas de los integrantes para gestionar un buen trabajo desde casa, como el acceso a Internet, los servicios digitales, el ambiente en el hogar, el acceso a la telefonía, el mobiliario adecuado y adecuadas herramientas de trabajo como una computadora.

Por lo anterior, para analizar la información del presente estudio de caso, se han aplicado encuestas a trabajadores híbridos de la Ciudad de México, enfocadas a variables como el trabajo híbrido, desempeño laboral y el liderazgo híbrido, recabando respuestas de personas que se encuentran laborando en el sector de construcción, comercio, educación, manufactura, transporte y en su mayoría del sector público y servicios financieros.

Por otra parte, se han recabado datos generales como la escolaridad de cada uno de los trabajadores, la cual en su mayoría es de Licenciatura y Maestría.

Adicionalmente, el presente estudio analizará factores como la subordinación en el trabajo, el rol del líder en la gestión del trabajo, el uso de las TIC, el espacio de trabajo, el desempeño de tareas, el desempeño contextual, el desempeño contraproducente (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022), la organización del trabajo, el bienestar de los trabajadores, la capacidad para incentivar la comunicación y la capacidad para promover el desarrollo profesional (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

Asimismo, se analizará la relación que existe entre el liderazgo híbrido y el desempeño laboral, calculando los resultados con datos estadísticos y por medio de la correlación de Spearman.

Finalmente, se emitirán conclusiones y recomendaciones con base en la información recabada en el presente estudio de caso.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A partir de diciembre 2019, la población mundial fue expuesta a un coronavirus denominado COVID-19, reportado en Wuhan, provincia de Hubei, China (OMS, 2020).

En este contexto, la enfermedad tuvo un alto nivel de contagios y un difícil control debido a su transmisión respiratoria, lo cual facilitó su rápida propagación a nivel mundial, por lo que el 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo determinó como una emergencia sanitaria internacional (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

Por lo anterior, el surgimiento del COVID-19 ha sido un evento de proporciones sin precedentes, con acontecimientos que se presentaron en materia de salud pública, ante la propagación del virus y las sucesivas medidas de contención epidemiológicas como el aislamiento preventivo y obligatorio y el distanciamiento social (Irusta e Ingrassia, 2020, Everest Group y Talent Solutions, 2021).

Bajo este panorama, se hizo necesario ver alternativas para dar normalidad y continuidad laboral a las operaciones en las compañías, provocando una mayor aceleración de la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las Organizaciones (Irusta e Ingrassia, 2020, Jiménez Cipaguata y Ramírez Muñoz, 2021).

Ante estos acontecimientos, una gran cantidad de empresas, entidades y dependencias de gobierno mudaron su trabajo tradicional al modelo de teletrabajo como una solución a la continuidad al estar imposibilitados de usar los espacios físicos, los cuales, de ser ambientes cerrados generaban aglomeraciones y rápida propagación del virus (Jiménez Cipaguata y Ramírez Muñoz, 2021).

Ahora, con la distribución y aplicación de vacunas en el mundo, así como un mayor conocimiento sobre el COVID-19, muchas organizaciones, entidades y dependencias han ido retomando sus labores en “sus centros de trabajo; no obstante, algunas otras han considerado nuevos esquemas como el trabajo híbrido” (Rodríguez Reyna, 2022, párr. 1).

De acuerdo con un estudio realizado por la firma Talent Solutions de ManpowerGroup y Everest, el 74% de las organizaciones realizó inversiones adicionales en iniciativas digitales para ser implementadas después de la pandemia, por otra parte, se observó que, a medida que retrocedía el impacto de la pandemia, las organizaciones estuvieron planificando el regreso de los empleados a la oficina de manera gradual, sin embargo, de acuerdo al citado estudio, el 51% de las organizaciones espera que más del 40% de los empleados continúe trabajando desde casa durante los próximos 18 a 24 meses (Everest Group y Talent Solutions, 2021).

Por lo tanto, las organizaciones han tenido que planificar un futuro en el que una cierta proporción de empleados trabaje desde casa y algunos trabajen desde la oficina, e incluso muchos alternarán entre estos dos modos, como lo prevé el modelo de trabajo híbrido (Everest Group y Talent Solutions, 2021).

Lo anterior, ejemplifica como es que muchas empresas, entidades y dependencias han aceptado el modelo laboral híbrido, como un formato que combina el trabajo presencial con el trabajo remoto y es parte de la nueva realidad (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022).

Por su parte, Gray Cayasso (2022) señala que “este nuevo modelo representa un territorio inexplorado que genera ambigüedad e incertidumbre sobre la gestión de los equipos” (p. 6).

Adicionalmente, se han identificado diversos estudios que exploran o analizan el teletrabajo, trabajo remoto o “trabajo a distancia y su relación con la eficiencia o productividad, muchas veces equiparándolo a desempeño laboral” (Cuárez Vallejos, 2022, p. 4), sin embargo, no se tienen muchos estudios en post pandemia que aborden el trabajo híbrido, así como el liderazgo híbrido relacionados al desempeño laboral, mucho menos en la Ciudad de México.

Por otra parte, esta nueva normalidad ha requerido de ciertas “habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan los líderes para gestionar el trabajo” (Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, 2022, p. 16).

Por consiguiente, es deber de las organizaciones, empresas, entidades y dependencias “tomar conciencia de las condiciones que enfrentan los empleados que forman parte de esta nueva modalidad de trabajo” (Chuco Aguilar, Álvarez Pejerrey, Chávez Ramírez y Cuba Rosales, 2021, p. 54).

Lo anterior, cobra relevancia toda vez que el futuro de la colaboración híbrida radica en la capacidad de liderazgo que se plasme a sus equipos de trabajo (Reynoso, 2022).

Asimismo, los líderes en una época marcada por la disrupción, deben ejercer un cambio que implique examinar sesgos relevantes en su visión de lo que significa encabezar un equipo laboral o una empresa u organización a distancia, ser conscientes que bajo este modelo de trabajo y cualquier otro, no todas las personas o colaboradores piensan y actúan de manera muy parecida (Reynoso, 2022).

Además, la empatía debe ser una prioridad en la gestión del talento laboral, por lo que, Reynoso (2022) señala que “los líderes deben estar atentos a conocer a las personas,

alentarles a vincularse entre sí a pesar de la distancia y a atender su salud mental y emocional” (párr. 5).

Adicionalmente, las empresas, entidades y dependencias han presentado “una crisis para encontrar y desarrollar líderes que puedan guiar a toda una compañía que se está adaptando a la nueva normalidad para sobrevivir” (Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, 2022,p. 2).

Todo lo anterior, “representa que las organizaciones deban crear y retener a su personal en los puestos que se vayan actualizando de acuerdo con la demanda del mercado laboral” (Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, 2022, p. 2).

En este sentido, el trabajo híbrido ha presentado desafíos relevantes y es probable que sigan existiendo por un largo periodo, con una forma de trabajar muy distinta a lo que se acostumbraba en México previo al COVID-19 (Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, 2022).

Finalmente, Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez (2022) señalan que el trabajo híbrido es la nueva modalidad laboral que muchas organizaciones en México están utilizando, por lo que cobra relevancia para las compañías, empresas y dependencias, el adaptarse y buscar innovar, además de invertir en la formación de los líderes.

I.1 Objetivos

I.1.1 Objetivo General

Determinar la influencia del trabajo y liderazgo híbrido durante 2022 en el desempeño laboral, para una muestra de trabajadores de la Ciudad de México.

I.1.2 Objetivos particulares

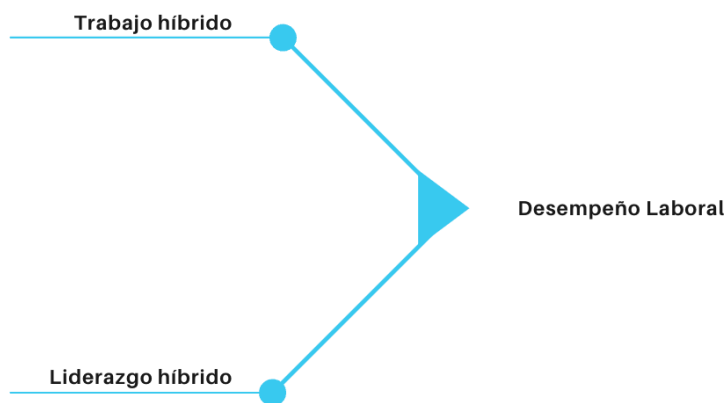
1. Analizar las características del trabajo híbrido.
2. Analizar las características del liderazgo híbrido.
3. Analizar las características del desempeño laboral.
4. Identificar la relación que existe entre el liderazgo híbrido y el desempeño laboral.

I.2 Modelo Teórico

En la Figura 1 se plantea el modelo teórico identificando las variables a estudiar.

Figura 1

Planteamiento de Modelo Teórico



Fuente: Elaboración propia.

Es decir se busca la relación que existe actualmente entre el trabajo híbrido y el liderazgo híbrido en las empresas, entidades o dependencias, así como su influencia con el desempeño laboral.

En este sentido, el planteamiento del modelo teórico es impulsado por la pandemia, la cual trajo consigo retos digitales, administrativos y de gestión, por lo que las herramientas de TIC han beneficiado directamente en el teletrabajo, trabajo remoto y liderazgo, donde las empresas, entidades y dependencias se han visto obligados a implementar nuevas estrategias para continuar (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022).

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

II.1 Definición del teletrabajo

Martínez (2012) define el teletrabajo como “la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información” (p. 145).

Asimismo, por “teletrabajo se entiende trabajo remoto, home office, o a distancia, aquel que se desarrolla de manera parcial o total fuera de las instalaciones regulares que determina un empleador” (Carmona Quiroz, 2021, p. 2).

Adicionalmente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que el teletrabajo es un trabajo realizado con la ayuda de las TIC (Cuárez Vallejos, 2022), como “teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (OIT, 2020, p. 1).

De acuerdo con la OIT (2020), el teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador, deben aclararse las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación a utilizar, la labor que va a realizarse y los mecanismos de supervisión (p, 1).

Por otra parte, respecto a México, la Ley Federal del Trabajo (2022), en su Título Sexto, relativo a Trabajos Especiales, Capítulo XII Bis, artículo 330-A señala lo siguiente:

El teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, en el centro de trabajo, utilizando primordialmente las tecnologías de la información y comunicación, para el contacto y mando entre la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo y el patrón.

La persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo será quien preste sus servicios personal, remunerado y subordinado en lugar distinto a las instalaciones de la empresa o fuente de trabajo del patrón y utilice las tecnologías de la información y la comunicación.

Para efectos de la modalidad de teletrabajo, se entenderá por tecnologías de la información y la comunicación, al conjunto de servicios, infraestructura, redes, software, aplicaciones informáticas y dispositivos que tienen como propósito facilitar las tareas y funciones en los centros de trabajo, así como las que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular los componentes

tecnológicos que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información (pp. 82-83)

II.1.1 Tiempo de la jornada laboral para considerarse teletrabajo en México

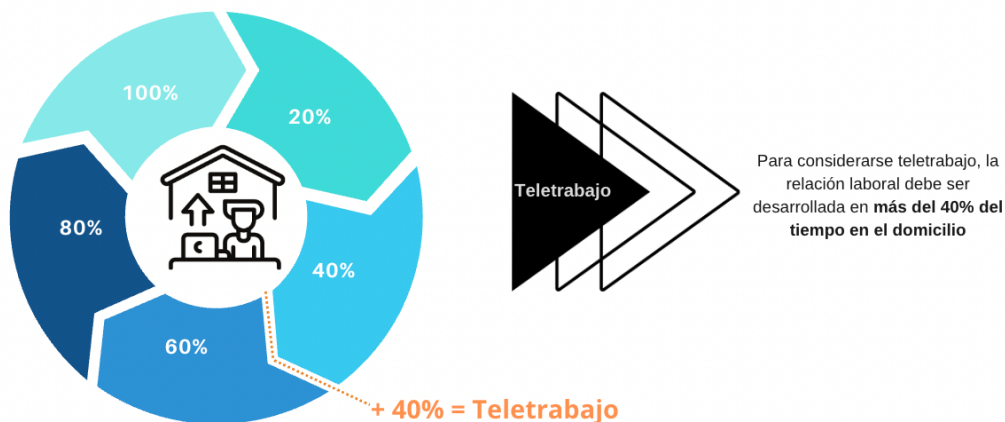
El artículo 330-A, de la Ley Federal del Trabajo (2022), establece que, para considerarse teletrabajo, “las relaciones laborales que se desarrollen más de cuarenta por ciento del tiempo en el domicilio de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, o en el domicilio elegido por ésta”(p. 83) y no será considerado teletrabajo aquel que se realice de forma ocasional o esporádica.

Por lo anterior, este estudio de caso busca analizar el trabajo híbrido, especificando que bajo la ley mexicana, el teletrabajo y trabajo híbrido no son lo mismo, aunque tienen muchas similitudes que revisaremos más adelante.

Finalmente, la figura 2 muestra de manera gráfica el tiempo de la jornada laboral para considerarse teletrabajo en México.

Figura 2

Tiempo de la jornada laboral para considerarse teletrabajo en México



Fuente: Elaboración propia basado en Ley Federal del Trabajo (2022).

II1.2 Antecedentes del teletrabajo

Peña Hernández y Labrada Arreola (2022), señalan que el teletrabajo comienza durante la crisis petrolera de Estados Unidos de América en 1973, con el surgimiento del internet y las telecomunicaciones, posteriormente en la Unión Europea, con la implementación del “trabajo remoto en las zonas rurales como una forma de solventar las dificultades de comunicación y distancia” (Carmona Quiroz, 2021, p. 4).

Asimismo, el teletrabajo en “América Latina tuvo lugar en Brasil durante 2004, Chile en 2006, México en 2007, Argentina en 2009 y Colombia en 2012, en porcentajes muy reducidos y para actividades enfocadas al mercado” (Carmona Quiroz, 2021, p. 4).

Posteriormente, en 2020 a raíz de la emergencia sanitaria a nivel mundial, generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), muchas empresas, entidades y dependencias “tuvieron que detener el modelo de trabajo presencial que hasta ese momento predominaba y tuvieron que buscar distintos esquemas de trabajo que pudieran funcionar frente a los desafíos que imponía el distanciamiento social” (Rodríguez Reyna, 2022, párr. 1).

En este sentido, el mundo demandó una gran cantidad de trabajo remoto y la disponibilidad de tecnologías digitales obligaron a las organizaciones a modernizar y digitalizar rápidamente su forma de trabajo (Everest Group y Talent Solutions, 2021).

Asimismo, el esquema de trabajo implementado con mayor fuerza en México y a nivel mundial durante la crisis sanitaria fue el teletrabajo, el cual permitió a muchas empresas, entidades y dependencias el poder seguir con sus actividades y a los colaboradores conservar sus empleos (Díaz Sinisterra y Gómez Díaz, 2021).

Por otra parte, Martínez (2012) señala que las áreas en que se puede teletrabajar son muchas y es recurrente la incorporación del trabajo remoto en las organizaciones,

empresas o dependencias que se dedican a la programación y diseño de software, así como de las áreas administrativas, jurídicas, de programación, comerciales, académicas y de investigación.

Asimismo, el teletrabajo puede ser considerado una gran oportunidad laboral cuando la naturaleza de este lo permite, además, tiene por objetivo originar frutos para la organización, empresa o dependencia sin tener que estar de manera presencial en las oficinas, ya que su trabajo se realiza por medio de equipos tecnológicos y de comunicación (Villanueva Carranza, 2021).

Bajo este contexto, Villanueva Carranza (2021) señala que en el entorno laboral del teletrabajo se debe considerar una confianza sustantiva y apegada con la ética profesional, la formación, el desempeño y la gestión de la diversidad para la integración de individuos (distinta cultura, religión, idioma u otro aspecto).

II.1.3 Ventajas del teletrabajo

Dentro de este nuevo contexto laboral, “el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa” (OIT, 2020, p. 1).

Para los empleados remotos de tiempo completo o teletrabajadores es la flexibilidad que brinda al estilo de vida (se aprecia una mejora del equilibrio entre el trabajo y la vida personal), tienden a disminuir el nivel de estrés y ser más proactivos con su trabajo, este estilo laboral permite que los trabajadores mantengan entornos cómodos, eliminando el caos y la pérdida de tiempo del transporte para llegar a sus oficinas y de regreso a su hogar, todo lo cual puede, indirectamente, mejorar la salud física y mental (Indeed, 2022, OMS y OIT, 2022).

Por otra parte, la OMS y OIT, (2022) señalan que, con base en una investigación realizada en los EE. UU. durante la pandemia de COVID-19, los participantes que hacen teletrabajo pasan más tiempo de calidad con familia y mascotas, otro estudio realizado en Japón informó que a medida que aumentaba la frecuencia del teletrabajo, los colaboradores que usaban este modelo laboral experimentaban menos angustia psicológica que aquellos que preferían no teletrabajar.

Lo anterior sugiere que la preferencia de los trabajadores afecta el impacto potencial del teletrabajo en la salud mental (OMS y OIT, 2022).

Adicionalmente, otro estudio con datos demográficos de empleados, evaluaciones de riesgos para la salud y horas de conectividad remota mostró una relación entre el teletrabajo y menores riesgos para la salud por abuso de alcohol, consumo de tabaco y obesidad, también el teletrabajo se asoció con un 71% más de probabilidades de lograr 30 minutos o más de actividad física por día en comparación con los días de trabajo no remoto (OMS y OIT, 2022).

Por otra parte, Indeed (2022) señala que:

A las empresas les gusta el trabajo remoto porque aumenta la productividad, asimismo, las organizaciones o empresas que contratan a un equipo parcial o totalmente remoto, ahorran en gastos generales debido a la disminución de costos en muebles de oficina, equipo, renta y material de oficina, adicionalmente, genera una mayor retención de los empleados (párr. 15-17).

Asimismo, Martínez (2012) alude que el teletrabajo permite tener “flexibilidad en el horario de trabajo y mayor autonomía, posibilidades para el autoempleo, posibilidad de

integrarse a la fuerza laboral para las personas con capacidades distintas, personas mayores o con responsabilidades domésticas” (p. 148).

Finalmente, otro estudio en adultos de los EE. UU. mostró que trabajar desde casa puede brindar más tiempo para preparar y consumir alimentos, generando beneficios para la salud ya que las comidas tienden a tener menos calorías y más nutrientes que los alimentos comprados en el lugar de trabajo o cerca de él (OMS y OIT, 2022).

II.1.4 Desventajas del teletrabajo

La OMS y OIT (2022) señalan que:

Una configuración insuficiente o inadecuada de la computadora utilizada para el trabajo (por ejemplo, equipo de TIC y conexión a Internet), la silla y el escritorio, pueden provocar riesgos para la salud y la seguridad, como lesiones musculoesqueléticas, dolor de cuello o de espalda baja y fatiga visual; también puede crear riesgos para la salud mental si contribuye al estrés.

Por otra parte, el teletrabajo puede generar problemas en la presión arterial, irritabilidad y preocupación. Asimismo, está asociado con más conflicto entre el trabajo y la familia y dicho conflicto es mayor cuando las demandas laborales son altas (pp. 3-5).

Asimismo, Indeed (2022) señala que:

Una desventaja de trabajar lejos de un equipo es la sensación de soledad y requiere una actitud proactiva, ya que no hay nadie alrededor para vigilar y es posible que la gente con quien necesitas comunicarte no esté siempre disponible (párr. 18-20).

Para las empresas implica un aumento potencial de distracciones, que depende de la vida del empleado en su hogar, como los hijos, el cónyuge, las mascotas y la televisión, también implica una falta de comunidad por lo que utilizan teleconferencias, chat en línea y otras herramientas para mantener una comunidad comprometida, además existe la posibilidad de tener menos confiabilidad o responsabilidad derivadas de la falta de supervisión (párr. 21-23).

II.2 Definición de trabajo híbrido

Mariño (2022) define “el trabajo híbrido como un modelo que combina herramientas digitales con formatos laborales tradicionales para ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia y en las instalaciones físicas de una compañía” (párr. 1).

Asimismo, entre sus características se encuentra el uso de herramientas como las TIC y mediante el trabajo híbrido el colaborador “obtiene un salario competitivo y debe destinar menos recursos a transportación, alimentos y otros gastos” (Mariño, 2022, párr. 11).

Cisco Systems, Inc., (s.f.) señala que el trabajo híbrido permite a las personas trabajar en el sitio, fuera del sitio y moverse entre ubicaciones, diseña la experiencia laboral alrededor y para el trabajador, donde sea que se encuentre, además, promueve la inclusión, el compromiso y el bienestar de todos los empleados.

En este sentido, el modelo de trabajo híbrido combina dos lugares en donde las personas pueden realizar sus actividades mediante un ecosistema diverso: en la oficina o de forma remota, buscando realizar el trabajo de manera efectiva y eficientemente (Gray Cayasso, 2022).

Por otra parte, Gray Cayasso (2022) señala que:

Con la implementación del modelo híbrido, no hay cambios significativos en los tipos de comunicación existentes, sin embargo, se han dado cambios en las tendencias de uso entre los tipos y los canales utilizados, como la comunicación verbal, no verbal, escrita y visual (p. 39).

II.2.1 Trabajo híbrido en post pandemia

En 2022 con el regreso de los oficinistas a sus lugares de trabajo y con los cambios en las prácticas laborales muy distintas a las de hace unos pocos años, nos deja como evidencia que el Trabajo Híbrido es una combinación de varios modelos de trabajo que ha llegado para quedarse (Díaz Sinisterra y Gómez Díaz, 2021).

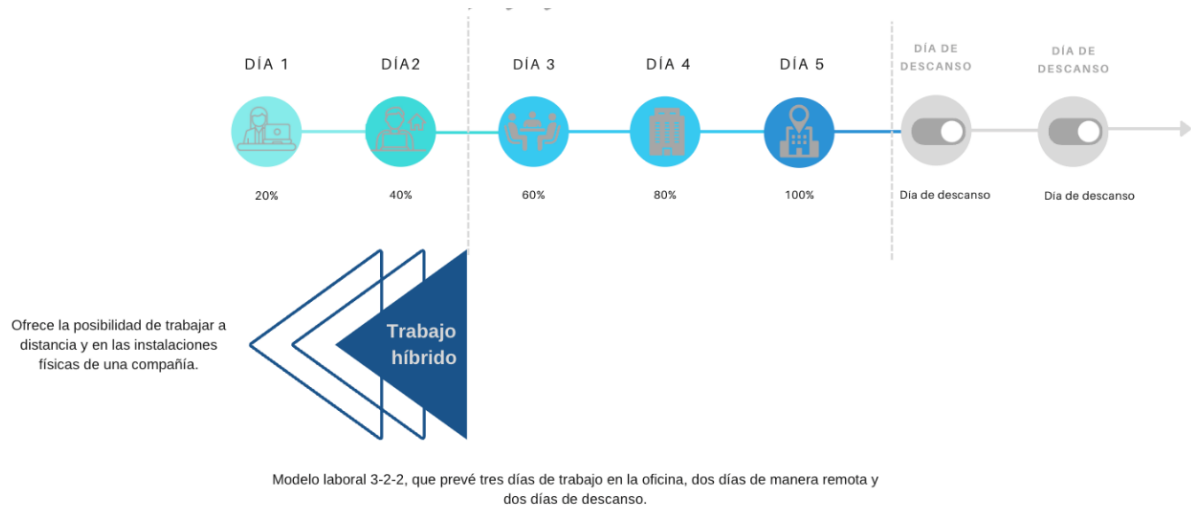
Por otra parte, conforme lo señalado por Everest Group y Talent Solutions (2021), señalan que:

El trabajo híbrido ha permitido una mayor flexibilidad en términos de días de trabajo, horas de trabajo y lugares de trabajo. Este modelo implementado tiene varios formatos, entre los que se encuentra el 3-2-2, que prevé tres días de trabajo en la oficina, dos días de manera remota y dos días de descanso (p. 8).

Para el presente estudio de caso, se han considerado a los empleados con este formato laboral, mismo que se presenta de manera gráfica por medio de la figura 3.

Figura 3

Formato laboral 3-2-2 para trabajadores híbridos



Fuente: Elaboración propia basado en Everest Group y Talent Solutions (2021).

II.2.2 Ventajas del trabajo híbrido

De acuerdo con Mariño (2022) señala que:

El trabajo híbrido ha sido incorporado en una importante cantidad de empresas debido a los beneficios que conlleva para la misma organización, así como para los líderes empresariales y los trabajadores.

Algunas de ellas son; flexibilidad para asistir a las oficinas ciertos días; mejora de experiencias debido a que los esquemas de trabajo híbridos están hechos a la medida de las necesidades de los trabajadores; se observa un aumento de productividad, ya que un ambiente personal y de forma aislada puede ayudar a la concentración y a ejecutar tareas complejas de forma eficiente; además promueven la innovación con el uso de tecnologías computacionales (párr. 13-18).

Everest Group y Talent Solutions (2021) señalan que el trabajo híbrido ofrece a los empleados un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, así como ahorros de tiempo y costos asociados con el viaje diario a la oficina, entre los beneficios más comunes para los empleadores incluyen la reducción de los gastos generales de oficina, un mayor acceso al talento y un mejor desempeño en las métricas ambientales y sociales.

II.2.3 Desventajas del trabajo híbrido

De acuerdo con Mariño (2022) señala que:

El trabajo híbrido ha demostrado ser excelente para muchas empresas, entidades y dependencias, sin embargo, existen algunos aspectos que deben ser tomados en consideración antes de implementarlo en los espacios de trabajo.

Entre las posibles desventajas se encuentra que este modelo requiere altas inversiones para la organización ya que no solo se paga la renta de las oficinas, si no también se destinan mayor cantidad de recursos para invertir en desarrollo tecnológico y en la compra de herramientas, por otra parte, no siempre eleva la eficiencia, ya que esta puede verse limitada si se le da demasiada libertad a los empleados y puede verse disminuida si no hay un seguimiento puntual de las labores de los trabajadores.

Asimismo, las empresas deben destinar esfuerzos, tiempo y recursos para monitorear las actividades en tiempo real de los trabajadores remotos. Finalmente, este modelo requiere de mayor capacitación ya que es necesario un buen nivel de pericia en materia computacional e informática, lo cual es muy común en la fuerza laboral de las personas, sin embargo, debe ser inclusivo y ser una opción laboral para el mayor número de empleados (párr. 19-26).

II.2.4 Competencias de los trabajadores remotos

Castro Tuta (2022) señalan que:

La emergencia sanitaria provocada por el COVID 19, conllevó a que las organizaciones implementarán una política de trabajo remoto mediada por las TIC como respuesta a la continuidad laboral, en este sentido, aspectos como la competitividad y la globalización han requerido que el talento humano sea proactivo y eficiente para ejecutar sus labores (p. 4).

Por lo anterior, “los trabajos remotos y el teletrabajo llegaron al mundo empresarial para posicionarse y ser una excelente alternativa para madurar los modelos de negocio” (Castro Tuta, 2022, p. 7).

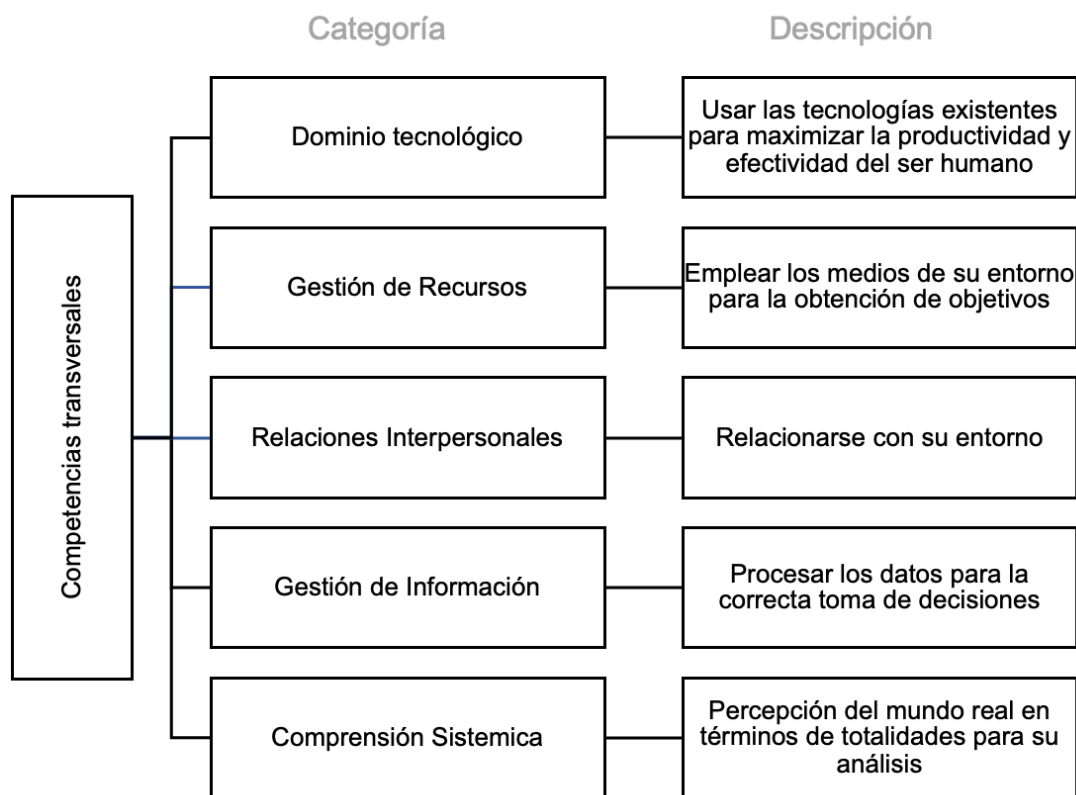
En este sentido, se han identificado diversas competencias que deben tener los trabajadores remotos, por lo que, Castro Tuta (2022) señala lo siguiente:

Las competencias son las características de cada sujeto que permite identificar sus rasgos de comportamiento o en el cómo piensa y que tiene como rasgo principal la durabilidad por un largo periodo de tiempo.

Asimismo, identifica cinco categorías generales de competencias transversales (mismas que se describen en la figura 4), que hacen alusión a las aptitudes, habilidades de la personalidad de cada sujeto y a las que posee el ser humano con independencia de su rubro profesional (p. 21).

Figura 4

Categorías generales de competencias transversales



Fuente: Elaboración propia basado en Castro Tuta (2022).

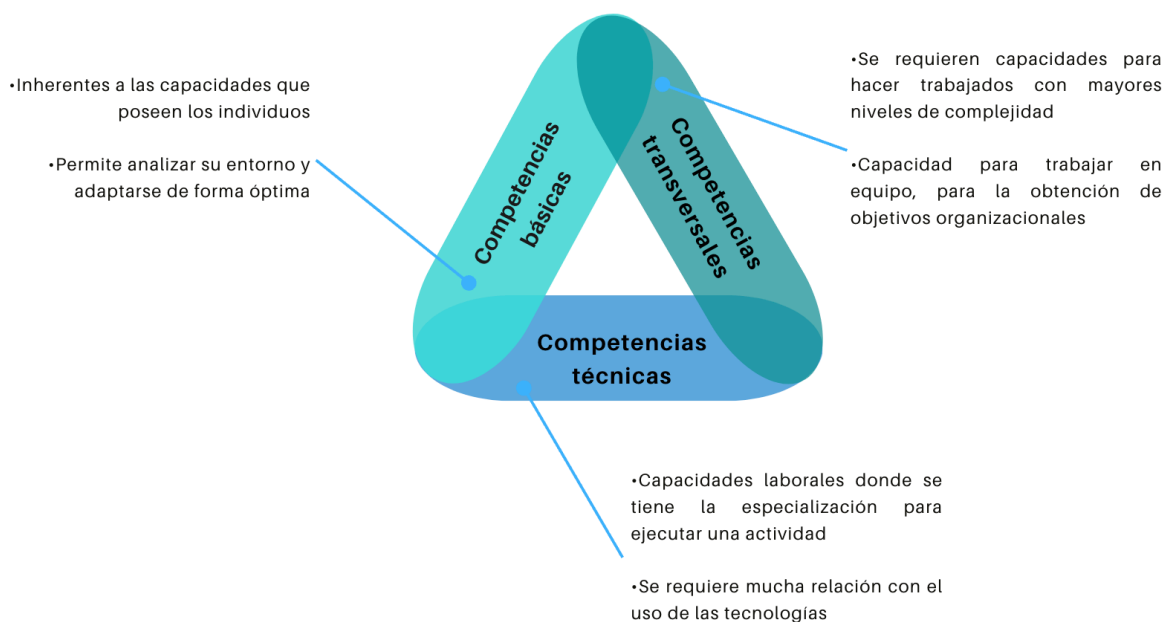
Adicionalmente, Castro Tuta (2022) define la competencia laboral como:

La capacidad que tiene un trabajador para ejecutar diversas actividades para cumplir con unos objetivos propuestos, pero para poder adquirir dicha competencia se requiere del proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que sean aceptadas por el trabajador, y que logren satisfacer sus necesidades (p. 9).

En este sentido, Sepulveda, citado por Castro Tuta (2022) “identifica tres competencias laborales; las competencias básicas, las competencias transversales y las competencias técnicas” (p. 16), mismas que se describen mediante la figura 5:

Figura 5

Clasificación de las competencias



Fuente: Elaboración propia basado en Castro Tuta (2022).

Asimismo, Castro Tuta (2022) señala lo siguiente:

La modalidad de trabajo a distancia comprende competencias que debe poseer el trabajador, sin embargo, bajo ninguna premisa se puede pretender que todo trabajador tiene la capacidad de ejecutar actividades de manera remota, toda vez que se requiere que el trabajador sea responsable, disciplinado, autónomo, organizado, que se automotive, que cuente con la habilidad de comunicarse de

manera eficaz, que posea la capacidad para la toma de decisiones que le permita ser productivo y que domine las TIC, entre otras (p. 23).

En este sentido, Salazar, citado por Martínez (2012) alude “las competencias que debe tener un teletrabajador en el ámbito del saber, del saber hacer y del saber comunicar y transferir” (p. 152), mismas que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Competencias de los trabajadores remotos

Ámbito	Competencia	Descripción	Habilidad requerida
Del saber	Técnica	Usar los medios electrónicos y las tecnologías	Saber navegar por internet, usar el e-mail, utilizar una intranet Saber usar programas básicos computacionales Comunicarse por videoconferencia Utilización del Chat Tener una buena expresión escrita
	Personal	Saber tener el control de las situaciones que se le pueden presentar en el desarrollo de sus actividades laborales a distancia	Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías Tener capacidad para aprender solo Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal Mantener el contacto profesional con los colegas Ser autocrítico con el propio trabajo Soportar periodos de aislamiento Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés

Ámbito	Competencia	Descripción	Habilidad requerida
Saber hacer	Profesionales	Son aquellas competencias que son inherentes a cada persona, la responsabilidad, disciplina, organización, ética, honradez	Disciplina Capacidad de administrar el tiempo en casa Elevada necesidad de logro Responsabilidad y autonomía Resolver problemas sencillos en relación a las nuevas tecnologías Mantener el equilibrio personal y la autoestima Ética, honradez y confidencialidad Importancia de la prevención de riesgos laborales Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías Capacidad de análisis
Saber comunicar y transferir	Comunicación	Son aquellas donde el trabajador tiene la capacidad de comunicar el mensaje de forma clara, precisa y de mantener las relaciones laborales a pesar de las diferencias que se puedan suscitar	Transferir conocimientos a situaciones nuevas Saberse comunicar con mensajes claros y concisos Saber vender resultados Ofrecerse personalmente como profesional (trabajador autónomo) Mantener las relaciones pese a trabajar solo Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones Realizar actividades socializadoras

Fuente: Basado en Martínez Sánchez (2012), Castro Tuta (2022).

II.3 Definición de desempeño laboral

Cuárez Vallejos (2022) lo define como:

Todos los comportamientos de cada trabajador que inciden en el cumplimiento de las tareas propias de su puesto y en los objetivos de la organización, entendiéndose como comportamientos del individuo y no lo que produce, es decir, las consecuencias de ese comportamiento (pp. 16-17).

Aguilar Huevo, Jumba Correa y Martínez Quispe (2021) definen el desempeño laboral de la siguiente manera:

El comportamiento del teletrabajador reflejado en el desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral que influyen en la percepción de

productividad del individuo, e impactan indirectamente en los objetivos de la organización (p. 31).

En este sentido, Chiavenato (2009) citado por Mamani Avendaño y Cáceres López (2019) alude que “las habilidades, la eficiencia, el comportamiento y el modo de actuar de las personas influyen en la fuerza e impulso para desarrollar mejor las funciones laborales y obtener el resultado adecuado de los objetivos de la organización” (p. 6).

Por su parte, Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus y Aguilar Panduro (2020), señalan que:

El desempeño laboral es una acción o conducta realizada por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de la organización.

Además, alude que el desempeño laboral considera una serie de características individuales (cualidades, capacidades, habilidades y necesidades) que interactúan en el trabajo y la organización, por lo que estos comportamientos pueden afectar en los resultados (p. 114).

Mamani Avendaño y Cáceres López (2019) también definen el desempeño como “un procedimiento estructural y sistemático que mide, evalúa y tiene influencia sobre las acciones y comportamientos, ausentismo y resultados relacionados al trabajo para descubrir la medida de productividad del colaborador para mejoría de su rendimiento futuro” (p. 11).

Por otro lado, Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus y Aguilar Panduro (2020) señalan que:

El desempeño laboral es la respuesta ante el cumplimiento de las laborales asignadas, debidamente adecuadas a sus exigencias y requerimientos de la

organización, asemejando el desempeño laboral como un valor esperado para la organización en cuanto a los diversos sucesos conductuales del trabajador en un determinado tiempo y dichas conductas pueden ser individuales o colectivas (p. 115).

Mamani Avendaño y Cáceres López (2019) señalan que:

Cuando el desempeño laboral es positivo se puede alcanzar un alto rendimiento, calidad, producción, innovación y logros en la empresa, al cumplir con los objetivos estratégicos y ventajas competitivas.

Por lo anterior, para lograr este resultado se necesita que el empleador trate al colaborador como el recurso interno más importante (p.11).

También señalan que el desempeño laboral puede ser afectado por diversos factores como el estrés de los trabajadores, problemas familiares, por los jefes, por la incapacidad de trabajar en equipo y por la falta de identidad con la organización que representan (p. 5).

Por otra parte, Aguilar Huezco, Jumpa Correa y Martínez Quispe (2021) señalan que:

El desempeño no es un conjunto de comportamientos sino una sumatoria de variables que determinan los comportamientos y el desempeño del trabajador y su evaluación es crucial dentro del campo de los recursos humanos.

Adicionalmente, no todos los trabajadores encuentran en el teletrabajo o trabajo remoto una manera para desempeñarse mejor, en el mejor de los casos permite a los empleados decidir su propio ritmo de trabajo, en el peor de los casos, puede convertirse en “una prisión sin escape” (pp. 29-30).

En este sentido, Aguilar Huezo, Jumba Correa y Martínez Quispe (2021) señalan que evaluar el desempeño del trabajador es crucial dentro del campo de los recursos humanos.

Por lo anterior, el principal motivo por estudiar este término por parte de las entidades o dependencias “es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas” (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus y Aguilar Panduro, 2020, p. 110).

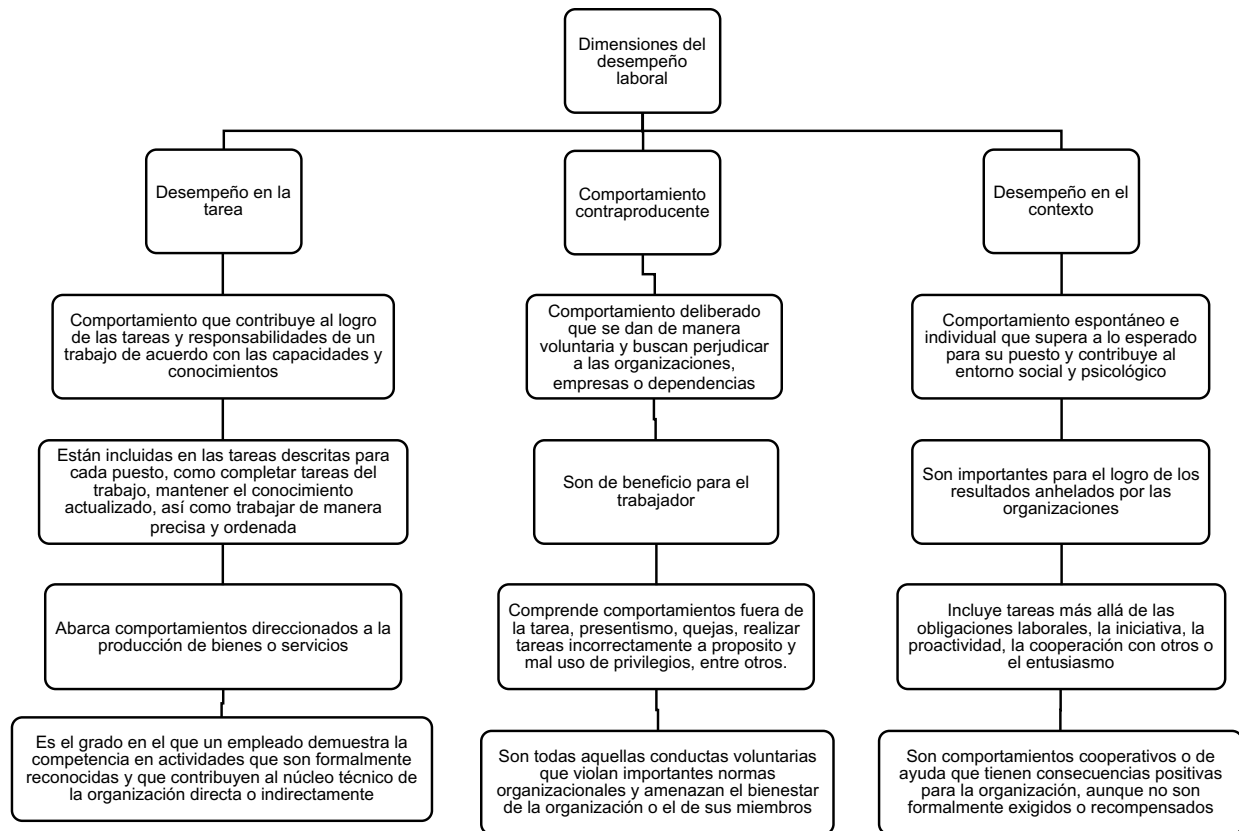
II.3.1 Dimensiones del desempeño laboral

Aguilar Huezo, Jumba Correa y Martínez Quispe (2021) señalan que “el análisis del desempeño de los trabajadores es relevante para los procesos de compensación y entrenamiento” (p. 30).

Bajo este contexto, de acuerdo a la revisión de la literatura, se han definido tres dimensiones de gran importancia: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente, mismas que son descritas en la Figura 6.

Figura 6

Dimensiones del desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia basado en Aguilar Huezo, Jumpa Correa y Martínez Quispe (2021), Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus y Aguilar Panduro (2020), Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, Ramírez-Vielma y Nazar (2019).

II.3.2 Factores que afectan el desempeño laboral

El desempeño laboral puede verse afectado cuando “los colaboradores se encuentran desgastados por tener una carga excesiva de trabajo, a esto se le denomina síndrome de Burnout o agotamiento laboral” (Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, 2022, p. 14).

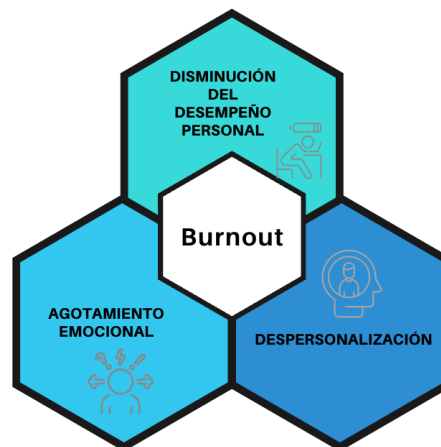
En este sentido, el agotamiento no es un síndrome inevitable, sin embargo, puede prevenirse antes de que aparezca y tratarse durante su desarrollo (Edú-Valsania, Laguia, y Moriano, 2022).

Saborío Morales e Hidalgo Murillo (2015) describen el “síndrome de Burnout como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional¹, la despersonalización² y la disminución del desempeño personal³” (párr. 2).

Por lo anterior, mediante la figura 7 se señalan los rasgos principales del síndrome de Burnout:

Figura 7

Rasgos principales del síndrome de Burnout



Fuente: Elaboración propia basado en Aguilar Huezo, Jumba Correa y Martínez Quispe (2021), Saborío Morales e Hidalgo Murillo (2015), Edú-Valsania, Laguia y Moriano (2022).

¹ **Cansancio o agotamiento emocional:** pérdida progresiva de energía, desgaste, fatiga.

² **Despersonalización:** construcción, por parte del sujeto, de una defensa para protegerse de los sentimientos de impotencia, indefinición y frustración.

³ **Abandono de la realización personal:** el trabajo pierde el valor que tenía para el sujeto.

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud citada por Saborío Morales e Hidalgo Murillo (2015) aluden que el “síndrome de Burnout es un factor de riesgo laboral por su capacidad para afectar la calidad de vida y salud mental” (párr. 1).

Además, Edú-Valsania, Laguia y Moriano (2022) señalan que dicho síndrome “es una respuesta individual al estrés crónico laboral que se desarrolla progresivamente y eventualmente puede cronificarse, causando alteraciones en la salud” (p. 2).

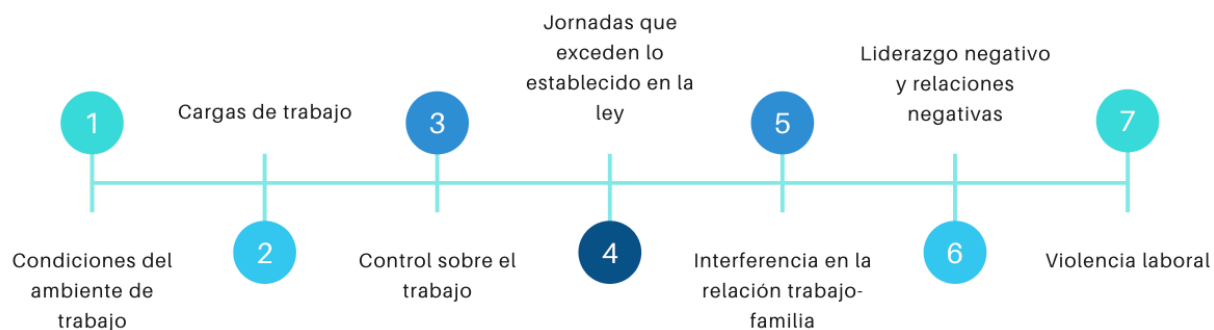
Por su parte, Lauracio y Lauracio (2020) señalan que el “síndrome de Burnout asociado a condiciones de estrés se desarrolla por situaciones laborales de alta implicación, afectando más a aquellos trabajadores que requieren un contacto directo con las personas” (p. 544).

En este sentido, en la actualidad el burnout o agotamiento laboral es muy común en las empresas, entidades o dependencias, por lo que Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez (2022), señalan que incluso la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (p. 13) denominada “Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención” que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo (STPS, 2019).

Los factores que analiza y evalúa la citada norma, así como los elementos del entorno organizacional que la componen, se muestran en la figura 8 denominada “Factores de riesgo psicosocial que están contemplados en la norma NOM-035-STPS-2018”, así como la figura 9 denominada “Elementos del entorno organizacional de la norma NOM-035-STPS-2018”.

Figura 8

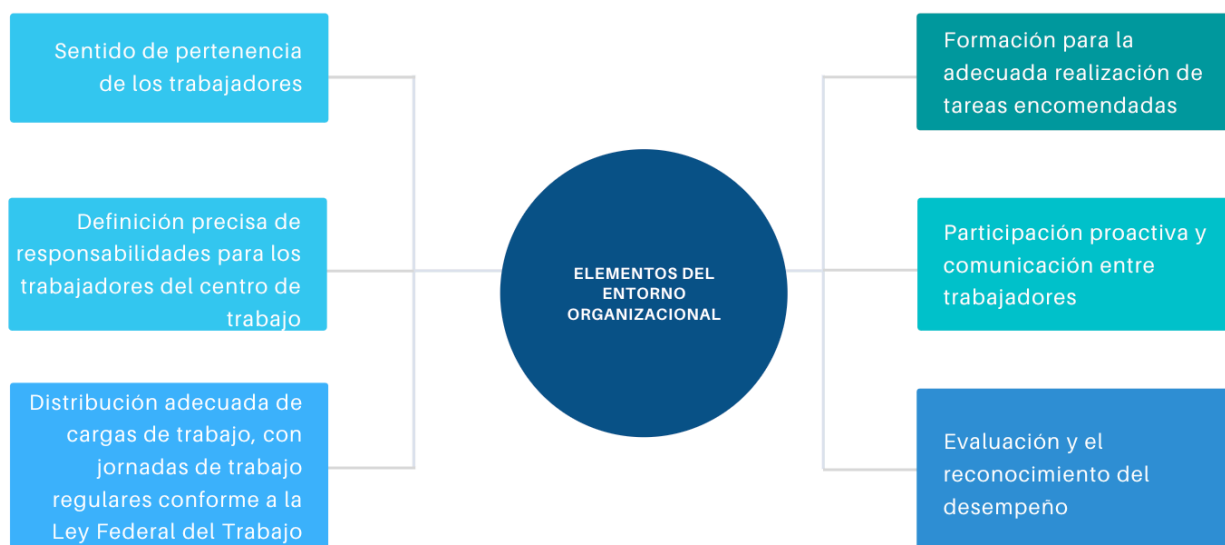
Factores de riesgo psicosocial que están contemplados en la norma NOM-035-STPS-2018



Fuente: Elaboración propia basado en la norma NOM-035-STPS-2018⁴.

Figura 9

Elementos del entorno organizacional de la norma NOM-035-STPS-2018



Fuente: Elaboración propia basado en la norma NOM-035-STPS-2018⁵.

⁴ Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/533730/NOM035_informativo.pdf

⁵ Elementos del entorno organizacional. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/533733/TRIPTICO_NOM-035.pdf

Por lo anterior y conforme lo señalado por Lauracio y Lauracio (2020), se observa que:

El deterioro en el desempeño laboral puede estar determinado por condiciones individuales y organizacionales que se manifiesta a través de la disminución en el logro de las metas inherentes al puesto de trabajo, ocasionando ausentismos, irritabilidad, baja motivación y malas relaciones con los compañeros, lo cual implicaría para la empresa costos adicionales para estabilizar los objetivos planeados (p. 545).

II.4 Definición de liderazgo

Serrano Orellana y Portalanza Ch, 2014, mencionan que:

El líder es el principal generador de motivación que permite a los trabajadores dar el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional, además, el líder eficaz se convierte en exitoso cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados (p. 123).

Por otra parte, Arias Gonzáles y Muñoz Durán (2021), señalan que “ser líder no es algo completamente innato: el ser humano solo nace con el 24% de las habilidades para el liderazgo, como la empatía; el 76% restante se debe desarrollar con la experiencia” (p. 25).

El liderazgo según Alfonso Sánchez, Alvero Pérez y Tillán Gómez (1999) “es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (párr. 3).

Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015) señalan que el “líder es aquel que es capaz de incentivar y motivar a sus seguidores para que hagan con agrado lo que tienen que hacer” (p. 167).

Adicionalmente, Arias Gonzáles y Muñoz Durán (2021), señalan que “el líder es la persona que tiene la capacidad de establecer visiones y metas, organizar acciones, crear y asignar normas, y orientar las actividades de los demás” (p. 25).

II.4.1 Liderazgo remoto

Un líder remoto es aquella persona que se da en un ambiente diferente al presencial y “posee la capacidad de promover, fomentar e inspirar por medio del uso de las TIC, el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Villanueva Carranza, 2021, p. 28).

Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez (2022), afirman que “el liderazgo remoto se enfoca en impulsar al equipo de trabajo para alcanzar una meta u objetivo al influir en su comportamiento, actitud y pensamiento a través del uso de diferentes plataformas y herramientas tecnológicas” (p. 10).

Maquera Encinas (2022) señala que:

La importancia del liderazgo con el paso del tiempo se ha hecho más fuerte, por lo que el líder debe tomar el control y hacer que su grupo trabaje para lograr los objetivos.

En este sentido las empresas, entidades y dependencias han visto una oportunidad de mejora en el liderazgo, ya que no es lo mismo realizar un trabajo de manera presencial a un trabajo remoto, ya que a la distancia predomina la sensación de

soledad, las dificultades para realizar consultas con el equipo y resolver dudas, el aumento de distracciones y una menor supervisión (p. 1).

Derivado de la nueva normalidad generada por la pandemia de COVID19, muchos líderes han requerido ser resilientes, adaptativos y con altas competencias emocionales (Torner, 2021).

Por lo anterior, Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez (2022) señalan que:

La resiliencia es importante para los trabajadores, especialmente para los líderes ya que deben transmitir confianza y ser capaces de liderar de forma remota o virtual.

Asimismo, el modelo de liderazgo remoto ya se utilizaba en algunas empresas, entidades y dependencias, pero la pandemia impulsó su implementación en un mayor número y no todas contaban con el conocimiento o infraestructura necesaria para utilizar ese método de trabajo (p. 10).

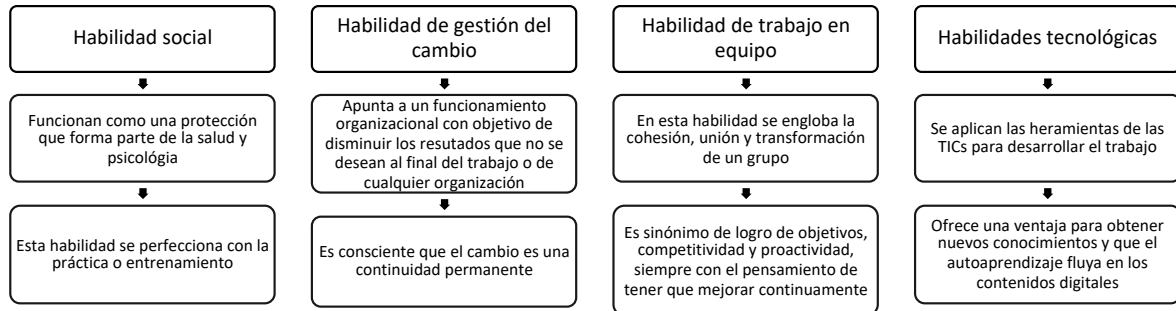
II.4.2 Competencias para el líder remoto

Un líder debe tener diferentes habilidades, conocimientos y aptitudes, en el caso de un líder remoto varios estudios recomiendan desarrollar la comunicación y la inteligencia emocional para convertirse en un agente de cambio, de modo que motive y guíe de manera adecuada a todo el equipo a distancia (Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, 2022).

Respecto de las habilidades requeridas se pueden mencionar algunas como; habilidad social, habilidad de gestión del cambio, habilidad de trabajo en equipo y habilidades tecnológicas, mismas que se describen mediante la figura 10 siguiente:

Figura 10

Habilidades del líder remoto



Fuente: Elaboración propia basado en (Villanueva Carranza, 2021).

Por otra parte, la comunicación del líder remoto “debe ser clara, debe organizar la información de manera correcta y permitir la retroalimentación con el objetivo de prevenir errores o conclusiones no verificadas” (Villanueva Carranza, 2021, p. 36).

Asimismo, Villanueva Carranza (2021) señala que los mensajes que se transmiten de parte del líder remoto deben ser formulados cuidadosamente para que quien los reciban no se sienta insultado o se enoje debido al tono o a malentendidos, finalmente la información brindada a los trabajadores remotos debe ser concisa y breve para evitar sobrecargar a los colaboradores, lo anterior con objetivo que los trabajadores realicen sus labores de manera correcta y eficaz.

Adicionalmente, el liderazgo remoto implica utilizar las herramientas digitales para mantener una buena comunicación entre el equipo de trabajo, a través de “video conferencias, conferencias telefónicas, reuniones virtuales, entre otras, cada vez que se considere apropiado” (Villanueva Carranza, 2021, p. 37).

Asimismo, Villanueva Carranza (2021) señala que:

El líder debe conocer las nuevas TIC, investigando y comparando las mismas con el objetivo de garantizar que las que se utilizan son las más eficaces dentro de sus posibilidades laborales, también debe saber desarrollar un modelo de liderazgo mixto, combinando métodos de comunicación tradicionales (personales) y tecnológicos (a la distancia), por otra parte, debe tener la capacidad de poder reparar fallas tecnológicas que se susciten, sea de forma independiente o con ayuda de especialistas tecnológicos (p. 37).

Por otra parte, Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez (2022) señalan que:

Para algunos líderes, es necesario ver a las personas para creer que sí están trabajando, sin embargo, al estar en una modalidad de trabajo híbrida, los líderes deben construir un puente de confianza entre los trabajadores y ellos.

Asimismo, los superiores que no pueden ver a sus subordinados algunas veces tienen dificultad para confirmar en que sus equipos realmente están trabajando, creando una expectativa poco razonable de que sus equipos están disponibles en todo momento, lo que podría alterar su equilibrio laboral y familiar, que a su vez generaría más estrés en el trabajo (p. 14).

Por otro lado, da Silva (2020) señala que el entorno en el hogar puede afectar la productividad, la concentración y el desempeño en las actividades de la empresa, por lo que el liderazgo remoto debe hacer que el equipo mantenga el equilibrio entre las demandas profesionales y personales.

II.4.3 Estilos de liderazgo

Gray Cayasso (2022), señala que no existe un único estilo o característica absoluta de liderazgo, ya que cada equipo y persona requieren de una clase de liderazgo concreto para el cumplimiento de las metas establecidas.

Bajo este contexto, algunos de los diversos estilos identificados en la literatura se muestran a continuación, mediante la figura 11:

Figura 11

Estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia basado en Gray Cayasso (2022)

II.4.4 Liderazgo híbrido

El liderazgo híbrido ha surgido como un nuevo estilo de dirección en las empresas, entidades y dependencias. Las modalidades de trabajo han variado en México y todo el mundo, pasando de las oficinas a una transformación remota. En este sentido, cuando hablamos de liderazgo híbrido nos referimos a la capacidad de los líderes de equipos para gestionar entornos virtuales y presenciales por igual (Rodríguez, 2022).

Adicionalmente, Gartner (2021), señala cuatro tipos de líderes híbridos, los cuales se describen mediante la figura 12:

Figura 12

Tipos de líderes híbridos



Fuente: Elaboración propia basado en Gartner (2021).

Por otra parte, Génova (s.f.) señala algunas competencias clave del líder de un equipo híbrido, mismas que se describen mediante la figura 13:

Figura 13

Competencias clave del líder híbrido

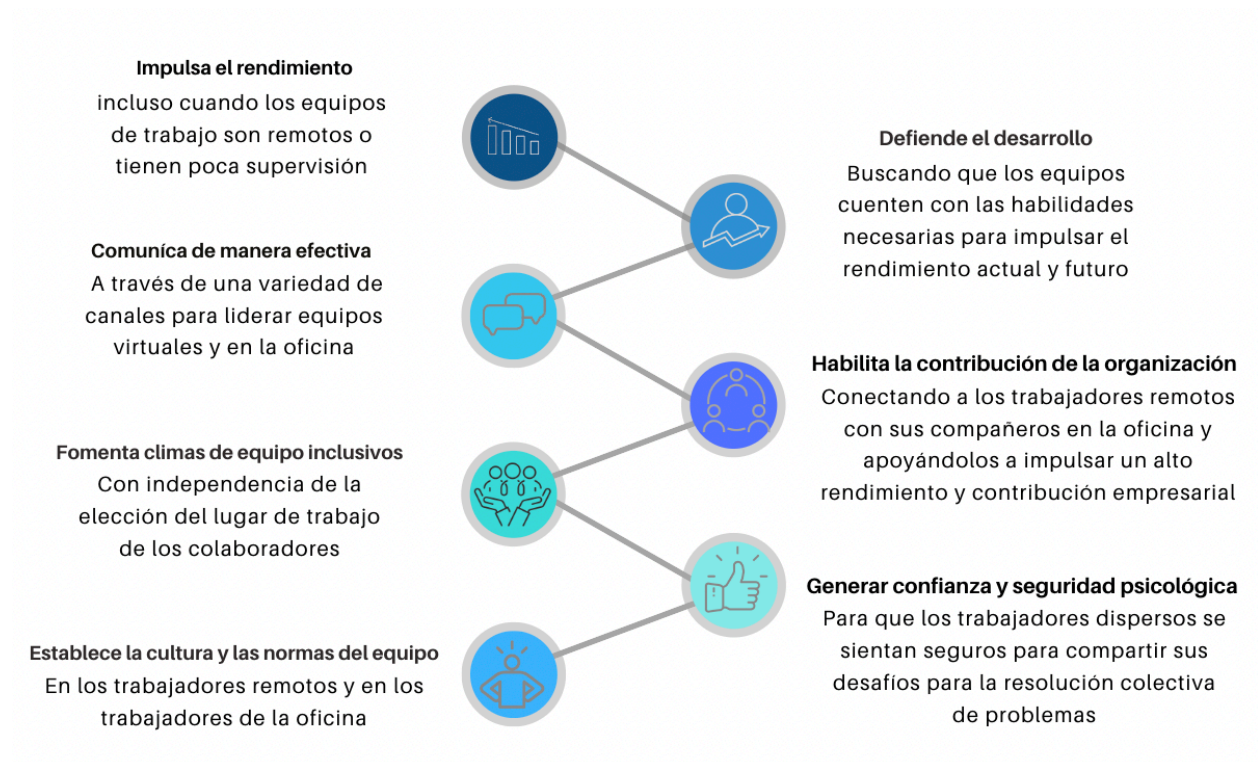


Fuente: Elaboración propia basado en Génova (s.f.).

Asimismo, Gartner (2021) señala diversas habilidades que deben tener los líderes híbridos, las cuales se describen mediante la figura 14:

Figura 14

Habilidades de los líderes híbridos



Fuente: Elaboración propia basado en Gartner (2021).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

III.1 Tipo de estudio

El diseño de la metodología del presente estudio de caso tuvo por finalidad ser la guía de la investigación, estableciendo las estrategias y procedimientos necesarios con el fin de alcanzar los objetivos planteados (Aguilar Huezo, Jumba Correa y Martínez Quispe, 2021).

- Es un estudio descriptivo, con el fin de medir o recopilar información del trabajo híbrido, liderazgo híbrido y desempeño laboral, describiendo los fenómenos, tendencias de una población o grupo, situaciones, contextos y sucesos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

- El enfoque de investigación fue cuantitativo, pues se plasmaron los resultados de manera objetiva, aplicando encuestas a los trabajadores híbridos (Aguilar Huezo, Jumba Correa y Martínez Quispe, 2021), utilizando la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

- Fue de corte transversal o transeccional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), por el tiempo de estudio, debido a que se recolectaron los datos en un momento determinado, con una única medición (Aguilar Huezo, Jumba Correa y Martínez Quispe, 2021), durante el mes de diciembre, 2022 a enero, 2023.

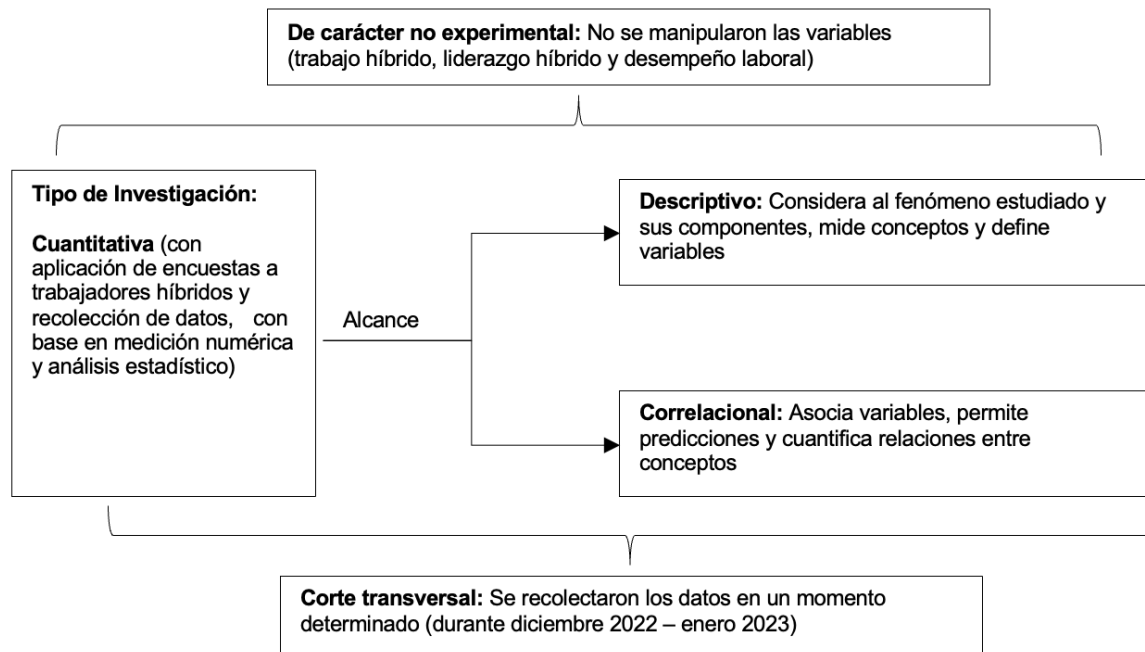
- La investigación no es experimental, derivado de no manipular ninguna variable, estudiándolas como se presentan en su ambiente natural, para después analizar cada variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

- Es de alcance correlacional, ya que mide la relación entre una variable y la otra, en un momento preciso o en razón de la relación causa-efecto. (Maquera Encinas, 2022). Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que en el estudio correlacional “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 93).

Lo anterior, se ejemplifica mediante la figura 15 siguiente:

Figura 15

Marco metodológico



Fuente: Elaboración propia basado en Adame Magaña (2021), Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Maquera Encinas (2022).

III.2 Población y muestra

El presente estudio tiene una población integrada por trabajadores híbridos ubicados en la Ciudad de México y los encuestados tiene puestos como: analistas, secretarias, jefes, subgerentes y gerentes. Para propósitos del presente estudio se excluyen los empleados que hagan teletrabajo o vayan de manera diaria en su jornada laboral.

Para determinar el número de colaboradores se utilizó el muestreo probabilístico “aleatorio simple”⁶, indicado por (Martínez-Salgado, 2012, p. 614), “el cual sirve para investigaciones cuantitativas” (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, p. 48).

Asimismo, se aplicó un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 4%, por lo que se obtiene una muestra de 114 trabajadores híbridos del sector público y privado de la Ciudad de México, conforme lo siguiente:

Población infinita⁷

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Z= Nivel de confianza al 95%⁸ = 1.96

p= Proporción esperada 5%⁹= 0.05%

q= 1 - p (entonces 1 - 0.95%)

E= 4 (error muestral o desviación)

$$N = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.4^2} = 114 \text{ personas}$$

⁶ En este método, las unidades de población tienen la misma probabilidad de ser elegidas, porque cada elemento es seleccionado aleatoriamente.

http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1382/mod_resource/content/1/contenido/index.html

⁷ Población infinita: De tamaño muy grande (más de 30,000 sujetos), indefinido, cuyo tamaño exacto podemos desconocer (Vallejo, 2012).

⁸ Un nivel de confianza del 95% (también lo expresamos así: $\alpha = .05$) corresponde a $z = 1.96$ sigmas o errores típicos (Vallejo, 2012).

⁹ El valor p asociado con un nivel de confianza del 95 por ciento es 0,05. <https://pro.arcgis.com/es/pro-app/latest/tool-reference/spatial-statistics/what-is-a-z-score-what-is-a-p-value.htm>

III.3 Técnica e instrumento de recolección de datos

Una vez determinada la población aludida, así como su muestra representativa, “se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos para el presente estudio. Respecto al instrumento de recolección de datos se tomó el cuestionario” (Cuárez Vallejos, 2022) Likert para recabar y registrar los datos, dicha encuesta contiene preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta por ítem, que son: Nunca (1), Casi Nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). El cuestionario consta de 37 preguntas, las cuales se describen el Capítulo VI.

Adicionalmente, el citado cuestionario tiene una introducción, así como preguntas de identificación, las cuales se describen a continuación:

- Introducción

Este cuestionario se ha elaborado como parte de un estudio de caso para obtener el grado de maestro, por un estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad La Salle.

“La participación es voluntaria y completamente anónima. La información recabada sólo será usada con el propósito de estudio” (Aguilar Huezo, Jumpa Correa y Martínez Quispe, 2021, p. 75).

Gracias por su participación.

- Datos de identificación general

Genero

- Masculino
- Femenino

Edad

- 18-24 años
- 25-29 años
- 30-39 años
- 40-49 años
- 50-59 años
- Más de 59 años

Sector en la que trabaja

- Agricultura y ganadería
- Alimentación
- Comercio
- Construcción
- Educación
- Electricidad, gas y agua
- Hotelería, restaurantes y turismo
- Manufactura
- Minería e hidrocarburos
- Medios de comunicación
- Sector Público
- Servicios financieros
- Servicios de salud
- Servicios de telefonía
- Transporte

- Otros servicios

Escolaridad

- Primaria
- Secundaria o equivalente
- Bachillerato, preparatoria o equivalente
- Licenciatura o equivalente
- Maestría
- Doctorado

III.4 Procedimiento

El siguiente procedimiento es basado en Hernández, Fernández y Baptista (2014), así como en Adame Magaña (2021), mismos que se describen a continuación:

1. Selección de los temas a tratar relacionados al trabajo híbrido, liderazgo híbrido y desempeño laboral.
2. Investigación, selección y síntesis de información bibliográfica, revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.
3. Visualización del alcance del estudio.
4. Elaboración de hipótesis y definición de variables.
5. Desarrollo del diseño de investigación.
6. Definición y selección de la muestra.
7. Diseño y elaboración de cuestionarios para los trabajadores híbridos de la Ciudad de México.

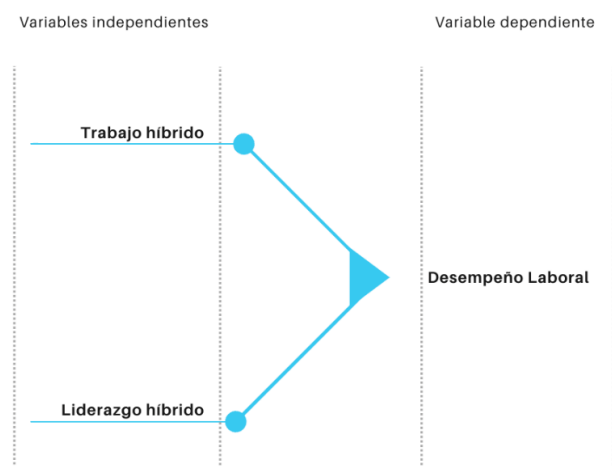
8. Elaboración de cuestionarios utilizando la herramienta Google forms, compartiendo la encuesta a través Facebook, WhatsApp y correo electrónico.
9. Recolección de datos, por medio de las respuestas obtenidas en los cuestionarios a los trabajadores híbridos.
10. Análisis de información de sitios de internet y libros que contuviera temas relacionados al teletrabajo, trabajo remoto, trabajo híbrido, liderazgo remoto y liderazgo híbrido, así como su relación con el desempeño laboral.
11. Análisis de las respuestas a los cuestionarios de los trabajadores híbridos.
12. Conclusión basada en resultados.

CAPÍTULO IV. DEFINICIÓN DE VARIABLES

El presente estudio de caso desarrollará un análisis de variables como: trabajo híbrido, liderazgo híbrido y desempeño laboral, considerando a trabajadores que han tenido que adaptarse a la nueva normalidad. La figura 16 resume las variables de estudio aludidas:

Figura 16

Variables de estudio



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se han tomado como base preguntas¹⁰ de: la investigación de maestría de la Universidad ESAN “El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral” (Aguilar Huezo, Jumpa Correa y Martínez Quispe, 2021), la tesis de Maestría de la Universidad César Vallejo “Trabajo remoto y Desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04-Comas, 2020” (Cuárez Vallejos, 2022), la tesis de licenciatura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) “La gestión del trabajo remoto en el desempeño laboral de los trabajadores del sector servicios de asesoramiento empresarial, Lima Metropolitana, 2020” (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022), la tesis de licenciatura de la Universidad César Vallejo, denominada “Trabajo a distancia y desempeño laboral en el área de negocios de una entidad financiera” (Chacon Flores y Huaman Suyo, 2022) y el estudio de la Universidad Católica de Santa María y el Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México “Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR)” (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

Las preguntas de las tesis, estudios o investigaciones aludidas en el párrafo precedente fueron analizadas por el juicio de expertos, hasta desarrollar un análisis estadístico con el coeficiente de Alfa de Cronbach (ver tabla 2), dado que utilizaron instrumentos que incluyen escalas de Likert.

¹⁰ Preguntas tomadas como base y adaptadas a la nueva modalidad laboral híbrida

Tabla 2

Coefficiente de Cronbach

Coeficiente alfa >0.9	Excelente
Coeficiente alfa >0.8	Bueno
Coeficiente alfa >0.7	Aceptable
Coeficiente alfa >0.6	Cuestionable
Coeficiente alfa <0.5	Inaceptable

Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 208, Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, p. 61, Cuárez Vallejos, 2022, Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

IV.1 Variable de trabajo híbrido

Mariño (2022) define el “trabajo híbrido como un modelo que combina formatos laborales tradicionales y remotos para ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia y en las instalaciones físicas de una compañía” (párr. 1).

Asimismo, en el Capítulo IV se señalan diversas definiciones del trabajo híbrido, el trabajo híbrido en post pandemia, las ventajas y desventajas del trabajo híbrido, así como las competencias de los trabajadores remotos.

Por lo anterior, la primer variable del presente estudio es el Trabajo Híbrido (TH) y se tomaron como base preguntas de la tesis de Maestría de la Universidad César Vallejo, denominada “Trabajo remoto y Desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04-Comas, 2020” con una confiabilidad del instrumento de .741 (Aceptable) para 9 ítems del trabajo remoto (Cuárez Vallejos, 2022).

Adicionalmente, se tomaron como base preguntas de la tesis de licenciatura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) denominada “La gestión del trabajo remoto en el desempeño laboral de los trabajadores del sector servicios de asesoramiento empresarial, Lima Metropolitana, 2020”, con una confiabilidad del instrumento de .871 (Bueno) para 20 ítems del trabajo remoto (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, p. 62).

La definición operacional de la variable contiene cuatro dimensiones señaladas a continuación:

1. La subordinación
2. El rol del líder en la gestión del trabajo
3. El uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
4. El espacio de trabajo

En este sentido, la dimensión de subordinación es considerada en esta variable ya que se alude desde la relación laboral y el contrato individual de trabajo señalados en el “TITULO SEGUNDO (Relaciones Individuales de Trabajo) CAPITULO I (Disposiciones generales)” (p. 6) de la Ley Federal del Trabajo (2022), particularmente en su artículo 20, que menciona lo siguiente:

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Asimismo, a partir de la primera dimensión de subordinación, “se desagregan dos indicadores: instrucciones y, control del trabajo” (Cuárez Vallejos, 2022, p. 16).

La segunda dimensión es el rol del líder en la gestión del trabajo ya que el rol de los líderes de equipo puede aportar en crear entornos de trabajo óptimos (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022), además de generar motivación en el entorno de trabajo y una percepción del trabajador en su autonomía, competencia y afinidad.

Por lo anterior, “la gestión del trabajo híbrido requiere intencionalidad por parte de las organizaciones, pasando por un proceso en el que se rompan barreras mentales y conductuales, así como de una reinversión del perfil de sus líderes” (Gray Cayasso, 2022, p. 24).

Asimismo, el líder debe ejercer un trabajo responsable y tomar decisiones que tengan resultados positivos para el grupo de trabajo híbrido, buscando el desarrollo individual y grupal, identificando las necesidades personales y desarrollando el conocimiento (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021). Bajo este contexto, se engloban dos indicadores para la segunda dimensión: motivación y, escenarios personales o de urgencia.

La tercera dimensión es el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación, englobando tres indicadores: redes, dispositivos y servicios (Cuárez Vallejos, 2022) ya que las TIC “han jugado un papel fundamental, al implementarse por medio de sus herramientas digitales en las empresas” (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, p. 46).

En este sentido, da Silva (2020) señala que, más allá de las habilidades técnicas de cada trabajador, se deben considerar las necesidades básicas de los integrantes para gestionar un buen trabajo, como el acceso a Internet del colaborador, “los servicios digitales (correo institucional, base de datos, e intranet)” (Cuárez Vallejos, 2022, p. 25), el ambiente en el hogar y en la oficina para desempeñar sus funciones, el acceso a la telefonía, contar mobiliario adecuado y material de trabajo como una buena computadora.

La última dimensión del cuestionario para esta variable “es el espacio de trabajo, que es el lugar donde se realiza el trabajo remoto y que justamente se ve variado en esta modalidad; por lo que cuenta con dos indicadores: ambiente y, mobiliario” (Cuárez Vallejos, 2022, p. 16).

Lo anterior, nos lleva a formular las siguientes preguntas para conocer la percepción del Trabajo Híbrido (TH):

Tabla 3

Trabajo Híbrido

Dimensión	Indicador	Código	Trabajo Híbrido (TH)	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Subordinación	Instrucciones	TH1	¿Mantiene comunicación con su superior directo hasta comprender las instrucciones del trabajo asignadas?					
	Control	TH2	¿El cumplimiento de su trabajo híbrido es monitoreado?					
El rol del líder en la gestión del trabajo	Confianza	TH3	¿Percibe que su superior directo aporta en la motivación para crear un entorno de trabajo óptimo?					
		TH4	¿Percibe que su superior directo confía en los tiempos que sus responsabilidades le toman para ejecutarlas?					

Dimensión	Indicador	Código	Trabajo Híbrido (TH)	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
	Escenarios personales o de urgencia	TH5	¿Su superior directo toma en cuenta los escenarios personales o de urgencia que pueda tener?					
Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación	Redes	TH6	¿Su acceso a internet (conectividad) es suficiente para recibir y compartir información del trabajo?					
		TH7	¿Su acceso a la telefonía es suficiente para mantenerlo/la comunicado/a con sus compañeros/ras de trabajo y su superior directo?					
	Dispositivos	TH8	¿Se le asigna equipamiento suficiente (PC, laptop, celular, etc.) para desarrollar el trabajo híbrido?					
	Servicios	TH9	¿Los servicios digitales (correo institucional, base de datos, intranet) que la entidad pone a su disposición, le permiten desarrollar el trabajo híbrido?					
Espacio de trabajo	Ambiente	TH10	¿Puede disponer de un ambiente adecuado para realizar su trabajo híbrido?					
	Mobiliario	TH11	¿Puede disponer de mobiliario adecuado para realizar su trabajo híbrido?					

Fuente: Elaboración propia basado en (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, Cuárez Vallejos, 2022).

Una vez identificadas las preguntas, se procedió a generar por medio de SPSS una prueba piloto con 30 encuestas, para conocer la fiabilidad del instrumento a aplicar, obteniendo un alfa de Cronbach de .880 (Bueno).

Finalmente, se ha observado que el trabajo híbrido requiere de subordinación, líderes en la gestión del trabajo, uso de TIC y un buen espacio laboral. Además, Shemueli citado por Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022), señalan que es necesaria la

“supervisión de funciones, que forman parte de la dirección del desempeño de los trabajadores” (p. 44). Lo que nos lleva a la siguiente variable denominada “Desempeño Laboral”.

IV.2 Variable de desempeño laboral

Aguilar Huezo, Jumpa Correa y Martínez Quispe (2021) aluden al desempeño laboral “como el comportamiento del trabajador reflejado en el desempeño de tareas, comportamiento laboral contraproducente y desempeño contextual, que influyen en la percepción de productividad del trabajador e impacta indirectamente en los objetivos de la organización” (p. 31).

Por otra parte, Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) citado por Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022) señalan que el desempeño laboral individual está relacionado con las siguientes características: “las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables” (p. 37).

Adicionalmente, Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022) señalan que, “en la actualidad, las empresas buscan mejorar la gestión del trabajo con el fin de que les permita tener un mayor y eficiente desempeño laboral, aumentar la rentabilidad y sostener sus ventajas competitivas a largo plazo” (p. 41).

Asimismo, en el Capítulo IV se aluden diversas definiciones del desempeño laboral, dimensiones del desempeño laboral y factores que afectan el desempeño laboral, lo cual complementa la información de la presente variable a estudiar.

Por lo anterior, para la segunda variable de Desempeño Laboral (DL) se tomaron como base preguntas de la tesis de licenciatura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) denominada “La gestión del trabajo remoto en el desempeño laboral de los trabajadores del sector servicios de asesoramiento empresarial, Lima Metropolitana, 2020”, con una confiabilidad del instrumento de .754 (Aceptable) para 8 ítems del desempeño laboral (Cuárez Vallejos, 2022).

Adicionalmente, se tomaron como base preguntas de la tesis de licenciatura de la Universidad César Vallejo, denominada “Trabajo a distancia y desempeño laboral en el área de negocios de una entidad financiera” con una confiabilidad del instrumento de .857 (Bueno) para 30 ítems del desempeño laboral (Chacon Flores y Huaman Suyu, 2022).

Asimismo, se tomaron como base preguntas de la tesis de licenciatura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) denominada “La gestión del trabajo remoto en el desempeño laboral de los trabajadores del sector servicios de asesoramiento empresarial, Lima Metropolitana, 2020”, con una confiabilidad del instrumento de .862 (Bueno) para 25 ítems del desempeño laboral (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, p. 64).

Derivado de lo anterior, la definición operacional de la presente variable contiene tres dimensiones señaladas a continuación:

1. Desempeño de Tareas
2. Desempeño Contextual
3. Desempeño contraproducente

La primer dimensión relacionada con el desempeño de tareas continene tres indicadores que son: orientación a resultados, productividad y conocimiento técnico (Chacon Flores y Huaman Suyo, 2022, Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, Cuárez Vallejos, 2022).

La segunda dimensión relacionada con el desempeño contextual contiene tres indicadores: comunicación, motivación y cooperación (Chacon Flores y Huaman Suyo, 2022, Cuárez Vallejos, 2022).

Bajo este contexto, Gray Cayasso (2022), señala que:

El compromiso de los empleados alcanza mayor nivel cuando el trabajador experimenta crecimiento y desarrollo, adquiere un sentido de pertenencia, cuenta con las habilidades, recursos y el entorno adecuado que le permiten realizar su trabajo y tiene una perspectiva positiva general sobre la empresa y su futuro (p. 37).

Adicionalmente, Chuco Aguilar, Álvarez Pejerrey, Chávez Ramírez y Cuba Rosales (2021) señalan que, un equipo de trabajo debe estar en constante comunicación con el superior directo para reportar sobre “un eventual problema de salud del trabajador o de su familia, ya que esto podría reflejar una falta de concentración del trabajador, afectando la productividad” (p. 55).

En este sentido, Aguilar Huevo, Jumpa Correa y Martínez Quispe (2021) señalan que:

Se considera un desempeño laboral positivo, cuando el trabajador puede priorizar sus actividades laborales, se adapta a la modalidad, trabaja igual de bien de manera física y remota, es más proactivo con el trabajo y no necesita supervisión para realizar sus tareas (p. 32).

Adicionalmente, la última dimensión es desempeño contraproducente, la cual considera dos indicadores: “uso inadecuado de recursos y, absentismo y demora” (Chacon Flores y Huaman Suyo, 2022, p. 14).

Bajo este contexto, Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022) señalan que “la supervisión constante de un coaching es parte importante para el desarrollo de tareas, ya que brinda un enfoque de entrenamiento que puede ser eficiente para mejorar el bienestar y el desempeño de las organizaciones y sus respectivos equipos” (p. 44).

Lo anterior cobra relevancia para “mantener un control en las conductas contraproducentes, ya que son actividades voluntarias que violan importantes normas organizacionales y amenazan el bienestar de la organización” (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022, p. 27).

Derivado de lo expuesto con anterioridad, en la tabla 4 se muestran las preguntas para la variable denominada Desempeño Laboral (DL):

Tabla 4

Desempeño Laboral

Dimensión	Indicador	Código	Desempeño Laboral (DL)	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Desempeño de Tareas	Orientación a resultados	DL1	¿Sus aspiraciones laborales van orientadas a lo que busca la empresa, entidad o dependencia?					
	Productividad	DL2	¿Logra los objetivos esperados de sus funciones?					
		DL3	¿Reúne los requisitos formales de su puesto de trabajo?					

Dimensión	Indicador	Código	Desempeño Laboral (DL)	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
	Conocimiento técnico	DL4	¿Con el trabajo híbrido puede dedicar tiempo a mantener actualizados los conocimientos técnicos relacionados a sus funciones?					
Desempeño Contextual	Comunicación	DL5	¿Participa activamente en las reuniones diarias?					
	Motivación	DL6	¿La relación con su líder o superior directo es cordial y de apoyo mutuo?					
	Cooperación	DL7	¿Mantiene comunicación constante con sus compañeros/ras durante el desarrollo de tareas colaborativas?					
		DL8	¿Brinda apoyo a sus compañeros/ras de trabajo, compartiendo sus conocimientos y/o experiencia?					
Desempeño contraproducente	Uso inadecuado de recursos	DL9	¿Tiene cuidado al tratar la información sensible y confidencial?					
		DL10	¿Sus accesos son personales e intransferibles?					
	Absentismo y demora	DL11	¿Organiza sus tiempos para ejecutar todas las funciones asignadas?					
		DL12	¿Realiza actividades ajenas al trabajo en el horario laboral? ¹¹					

Fuente: Elaboración propia basado en Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022), Cuárez Vallejos (2022), Chacon Flores y Huaman Suyo, (2022).

¹¹ Respuesta invertida; Nunca (5), Casi Nunca (4), A veces (3). Casi siempre (2), Siempre (1). (Duve, 2017, Homo Academicus, 2021).

Una vez identificado las preguntas, se procedió a generar por medio de SPSS una prueba piloto con 30 encuestas, para conocer la fiabilidad del instrumento a aplicar, obteniendo un alfa de Cronbach de .911 (Excelente).

IV.3 Variable de liderazgo híbrido

Aillaud de Uriarte y Sánchez Ramírez, (2022) definen al líder como “el encargado influir en las personas para hacer que se cumplan los objetivos y metas establecidas en corto y largo plazo por la empresa” (p. 9).

Cabe mencionar que en el Capítulo III se aluden definiciones de liderazgo, liderazgo remoto, competencias para el líder remoto, estilos de liderazgo y liderazgo híbrido, lo cual complementa la información de la presente variable a estudiar.

Bajo este contexto, el liderazgo híbrido ya es una realidad global, por lo que da Silva (2020) señala que:

Un líder tradicional sabe que en la oficina es más fácil llevar el control o estar atento a varios factores como la hora de llegada de cada colaborador, quién faltó, quién está de vacaciones, en qué proyectos trabaja cada integrante del equipo, la participan en las reuniones, etc., pero, una vez que esta realidad cambia es imperativo reaprender cómo poner en práctica un liderazgo eficiente (párr. 12-13)

Adicionalmente, Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022) aluden que “el rol del líder es esencial, ya que el desempeño laboral también depende de él/ella, por lo que su capacitación del líder es importante para la adecuada supervisión” (p. 46).

En este sentido, Clifton, Harter y Gallup (2021) señalan que la clave del cambio organizacional es el líder, por lo que si se dispone de buenos líderes que logren maximizar el potencial de cada colaborador, se puede alcanzar el nuevo proposito glogal que es: “un buen empleo y una buena vida” (p. 13).

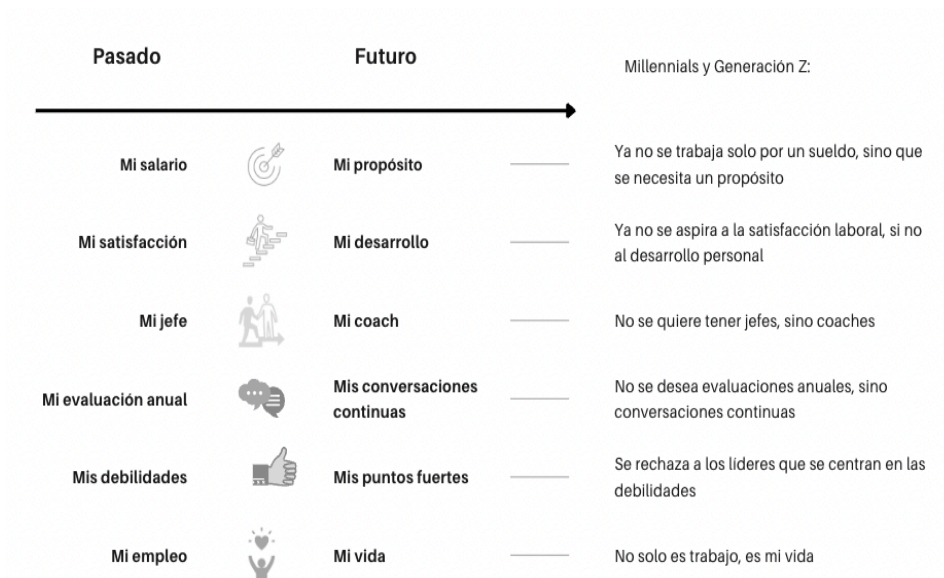
Bajo este contexto, Clifton, Harter y Gallup (2021) señalan cambios que los líderes deben implementar en la nueva normalidad y ejemplifica dichos cambios apartir de la percepción de la mayoría de personas nacidas entre 1980 y 1996 (millennials), así como personas nacidas a partir de 1997 (generación Z) que van al trabajo con entusiasmo, sin embargo, las prácticas de gestión empresarial tradicional convierten sus empleos en rutina, toda vez que hay un exceso de burocracia, brechas de diferentes tipos, escaso tratamiento personalizado del colaborador y una evaluación del desempeño de carácter anual (p. 17).

Asimismo, la forma actual de dirigir las empresas, entidades y dependencias genera muy poco desarrollo, lo que implica que se debe hacer un cambio significativo en la transformación cultural de la organización, modificando la creencia de los líderes y cambiando la forma en que se fomenta el desarrollo en cada miembro de sus equipos (Clifton, Harter y Gallup, 2021).

Por lo anterior, Clifton, Harter y Gallup (2021) señalan seis grandes cambios culturales en las organizaciones, las cuales identifica como “demandas cambiantes de los trabajadores” (pp. 16-19), mismos que se ejemplifican mediante la figura 17:

Figura 17

Demandas cambiantes de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia basada en (Clifton, Harter y Gallup, 2021, pp. 16-19).

En este sentido, para la tercer variable denominada Liderazgo Híbrido (LH) se tomaron como base preguntas del estudio de la Universidad Católica de Santa María y el Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México denominado “Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR)”, con una confiabilidad del instrumento de .96 (Excelente) para 29 ítems del liderazgo (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021, p. 23).

Derivado de lo anterior, la definición operacional de la variable contiene tres dimensiones señaladas a continuación:

1. Organización del trabajo
2. Bienestar de los trabajadores

3. Capacidad para incentivar la comunicación
4. Capacidad para promover el desarrollo profesional

La primer dimensión relacionada con la organización del trabajo continene cinco indicadores que son: monitoreo y evaluación, organización del tiempo, distractores laborales, métodos laborales y trabajo en equipo (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

En este sentido, Laub, Ed.D. (2000) señala que se requiere de un nuevo liderazgo que se base en cómo las personas necesitan ser tratadas, motivadas y dirigidas.

Asimismo, es relevante que el líder este consciente que cada persona tiene un estilo de vida particular, por ejemplo: algunos viven solos, hay quienes tienen hijos, otros cuidan a miembros de la familia e incluso hay quienes tienen mascotas (da Silva, 2020).

Lo anterior influye en que las personas requieran mayor flexibilidad en el horario laboral, lo que se traduce en reducción de niveles de estrés y un aumento en la satisfacción laboral, por consiguiente impulsa la colaboración y el compromiso de los empleados (da Silva, 2020).

Por otra parte, Villanueva Carranza (2021) señala que “la digitalización ha evolucionado en diferentes organizaciones, por lo que el liderazgo también lo hace y los equipos híbridos no son un impedimento para formar parte de este nuevo entorno laboral” (p. 28)

Asimismo, un liderazgo y trabajo sin control efectivo, desestabilizado y sin dirección “puede generar que la persona trabajadora disminuya su rendimiento laboral e, inclusive, que su salud se vea afectada negativamente” (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021, p. 25).

En este sentido, Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022) señalan que:

El desarrollo de tareas y la supervisión constante de un coaching son aspectos relevantes a considerar en esta nueva normalidad, ya que brindan un enfoque de entrenamiento que puede ser eficiente para mejorar el bienestar y el desempeño de la organización, así como de sus respectivos equipos (p. 44).

La segunda dimensión esta relacionada con el bienestar de los trabajadores, misma que continene tres indicadore: atención personal, seguridad en el trabajo y recursos laborales (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

La tercer dimensión esta relacionada con la capacidad para incentivar la comunicación, aludiendo tres indicadores que son: comunicación continua, comunicación sincrónica o asincrónica y, comunicación clara (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

En este sentido, un factor relevante a considerar para el liderazgo es la comunicación, la cual requiere de mucha constancia para realizar bien el trabajo, además, “trabajando de manera remota es más fácil pasar por alto algunos matices en el habla o en los gestos cuando tenemos reuniones virtuales” (da Silva, 2020, párr. 25).

Por lo anterior, se observa que la comunicación entre los colaboradores está influenciada por el liderazgo que se plasme en los equipos de trabajo, además “dicha comunicación ayuda a fortalecer la confianza de cada persona” (Villanueva Carranza, 2021, p. 29).

Bajo el contexto anterior, Gray Cayasso (2022) señala que:

La comunicacón por medios digitales puede darse de dos formas: sincrónica y asincrónica; la diferencia clave entre ambos radica en que la comunicación

sincrónica mantiene interacciones programadas en tiempo real, ya sea entre dos o más personas (videoconferencia o por teléfono), mientras que en la comunicación asincrónica se puede dar de manera individual y no sucede en tiempo real, en la que intercambiarán información y no necesitan programación (correos electrónicos o las plataformas de chat) (pp. 39-40).

Adicionalmente, da Silva (2020) señala que es preciso compartir en los equipos de trabajo toda la información necesaria y de forma clara para generar los resultados esperados. Asimismo, se deben adoptar procesos de mejora continua para monitorear los resultados y si fuera necesario, hacer los cambios para que todos tengan claros los objetivos laborales.

En este sentido, la última dimensión está relacionada con la capacidad para promover el desarrollo profesional, la cual contiene dos indicadores que son: capacitación y apertura de opiniones para el desarrollo (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

Por lo anterior, a continuación se muestran las preguntas para la variable denominada Liderazgo Híbrido (LH).

Tabla 5

Liderazgo Híbrido

Dimensión	Indicador	Código	Liderazgo Híbrido (LH)	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Organización del trabajo	Monitoreo y evaluación	LH1	¿Su superior directo monitorea y evalúa sus tareas asignadas de forma continua?					
	Organización del tiempo	LH2	¿Su superior directo le permite organizar el tiempo y actividades laborales según su criterio?					

Dimensión	Indicador	Código	Liderazgo Híbrido (LH)	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
	Distractores laborales	LH3	¿Su superior directo conoce los diferentes distractores en su espacio de trabajo?					
	Métodos laborales	LH4	¿Su superior directo le ha sugerido métodos de trabajo efectivos en entornos híbridos?					
	Trabajo en equipo	LH5	¿Su superior directo conforma grupos de trabajo y le anima a trabajar en equipo?					
Bienestar de los trabajadores	Atención personal	LH6	¿Su superior directo está pendiente de su salud y bienestar?					
	Seguridad en el trabajo	LH7	¿Su superior directo está pendiente de que realice sus actividades laborales de forma segura y cómoda?					
	Recursos laborales	LH8	¿Si le falta algún recurso para realizar el trabajo híbrido, su superior directo hace lo posible por ayudarlo a conseguirlo?					
Capacidad para incentivar la comunicación	Comunicación continua	LH9	¿Cada vez que tiene una duda o inquietud, su superior directo le contacta con la frecuencia necesaria para ayudarlo o enseñarle?					
		LH10	¿Su superior directo le sugiere continuamente ideas nuevas de trabajo híbrido?					
	Comunicación sincrónica o asincrónica	LH11	¿Su superior directo se comunica siempre mediante los medios tecnológicos que dispone (chat, correo, conferencia, teléfono)?					
	Comunicación clara	LH12	¿Su superior directo siempre le comunica las tareas del día, así como los objetivos a cumplir?					

Dimensión	Indicador	Código	Liderazgo Híbrido (LH)	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Capacidad para promover el desarrollo profesional	Capacitación	LH13	¿Su superior directo impulsa su capacitación por medio de talleres, cursos y/o conferencias que motivan su desempeño laboral?					
	Apertura de opiniones para el desarrollo	LH14	¿Su superior directo toma en cuenta sus ideas y sugerencias para el trabajo híbrido?					

Fuente: Elaboración propia basado en (Arias Gonzáles y Muñoz Durán, 2021).

Una vez identificado las preguntas, se procedió a generar por medio de SPSS una prueba piloto con 30 encuestas, para conocer la fiabilidad del instrumento a aplicar, obteniendo un alfa de Cronbach de .965 (Excelente).

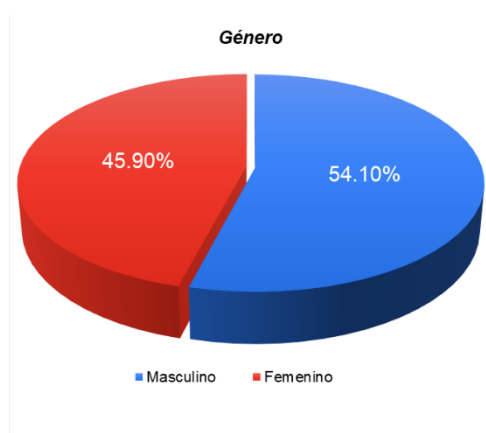
CAPÍTULO V. RESULTADOS

V.1 Resultados de identificación general

Una vez realizadas las encuestas, se obtuvieron 122 respuestas de 114 esperadas, los resultados se detallan a continuación:

Figura 18

Género de las personas encuestadas

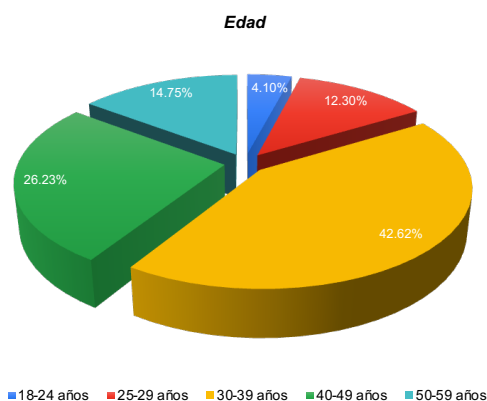


De las respuestas obtenidas, se aprecia que el 45.90% de las personas encuestadas tienen género femenino y un 54.10% masculino (ver figura 18).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Edad de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Sector en el que trabajan las personas encuestadas

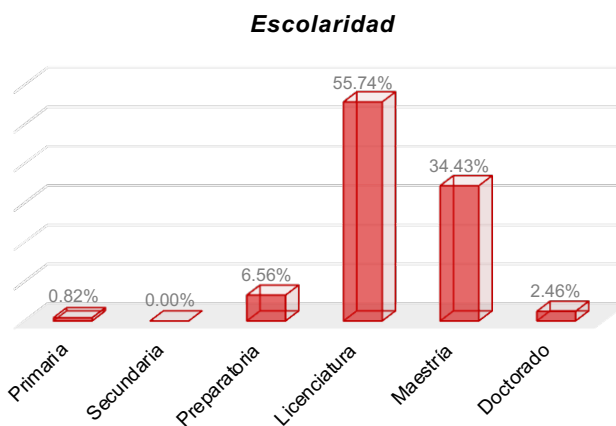


Fuente: Elaboración propia.

El 44.9% de los encuestados trabajan en servicios financieros y el 44.3% en el sector público, mientras que el 4.1% en comercio, 1.6% en educación, 0.8% en manufactura, 0.8% en transporte, 0.8% en construcción y un 1.7% en otros servicios (ver figura 20).

Figura 21

Escolaridad de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia.

La escolaridad del 55.74% de los encuestados es de nivel licenciatura, el 34.43% maestría, 6.56% preparatoria, 2.46% doctorado y finalmente el 0.82% primaria (ver figura 21).

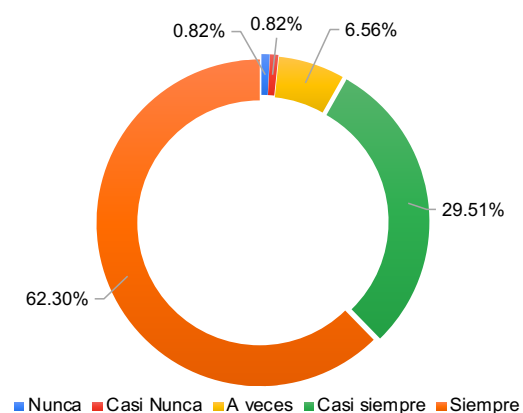
V.2 Resultados de la variable de trabajo híbrido

Una vez realizadas las encuestas, se obtuvieron los resultados de la variable de trabajo híbrido, conforme se detalla a continuación:

Figura 22

Comunicación con el superior

¿Mantiene comunicación con su superior directo hasta comprender las instrucciones del trabajo asignadas?



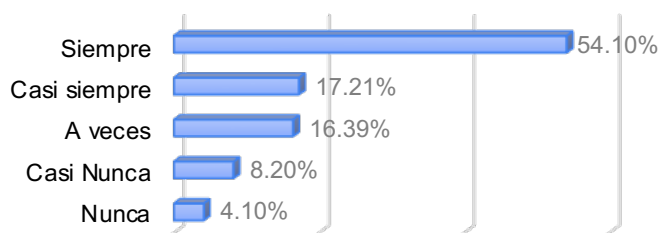
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 62.30% de las personas encuestadas siempre mantiene comunicación con su superior directo hasta comprender las instrucciones del trabajo híbrido, mientras que el 29.51% casi siempre, el 6.56% a veces, el 0.82% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 22).

Figura 23

Monitoreo del trabajo híbrido

¿El cumplimiento de su trabajo híbrido es monitoreado?



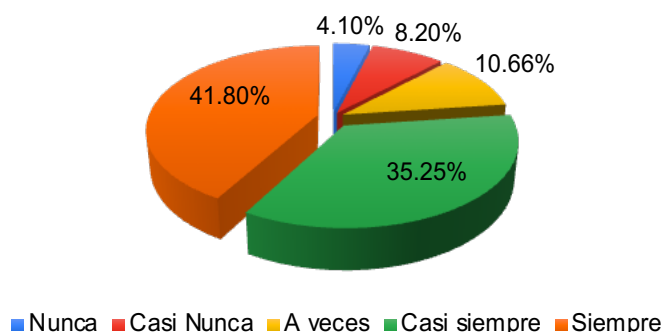
Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento del trabajo híbrido siempre es monitoreado para el 54.10% de las personas encuestadas, mientras que el 17.21% casi siempre, el 16.39% a veces, 8.20% casi nunca y el 4.10% nunca (ver figura 23).

Figura 24

Motivación en el trabajo

¿Percibe que su superior directo aporta en la motivación para crear un entorno de trabajo óptimo?



Fuente: Elaboración propia.

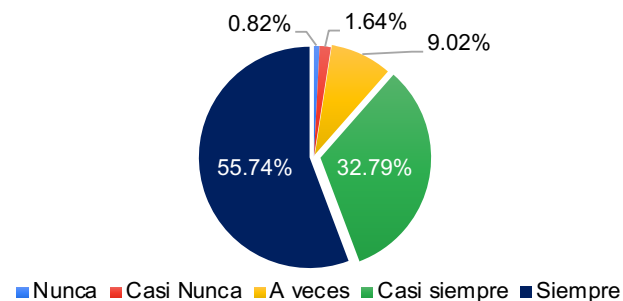
El 55.74% de las personas encuestadas percibe que siempre su superior directo confía en los tiempos que sus responsabilidades le toman para ejecutarlas, mientras que el 32.79% casi siempre, el 9.02% a veces, el 1.64% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 25).

El 41.80% de las personas encuestadas siempre percibe que su superior directo aporta en la motivación para crear un entorno de trabajo óptimo, mientras que el 35.25% casi siempre, el 10.66% a veces, el 8.20% casi nunca y el 4.10% nunca lo percibe (ver figura 24).

Figura 25

Confianza del superior directo

¿Percibe que su superior directo confía en los tiempos que sus responsabilidades le toman para ejecutarlas?

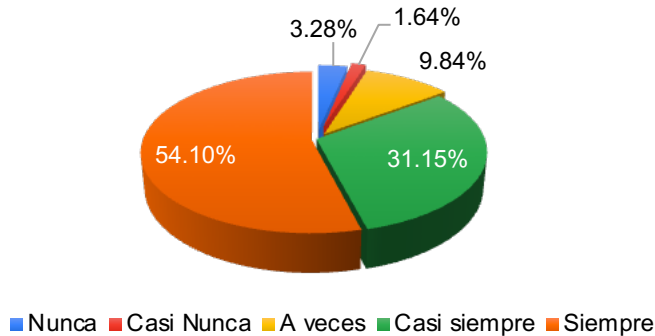


Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Consideración de escenarios personales o de urgencia

¿Su superior directo toma en cuenta los escenarios personales o de urgencia que pueda tener?



Fuente: Elaboración propia.

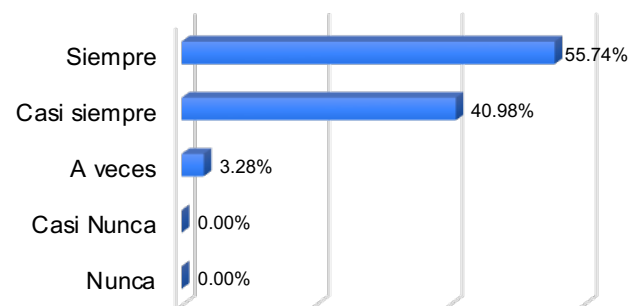
El acceso a internet para el 55.74% de las personas encuestadas siempre es suficiente para recibir y compartir información del trabajo, mientras que para el 40.98% casi siempre y el 3.28% a veces (ver figura 27).

El superior directo del 54.10% de las personas encuestadas toma en cuenta los escenarios personales o de urgencia que puedan tener, mientras que para el 31.15% casi siempre, el 9.84% a veces, el 1.64% casi nunca y finalmente el 3.28% nunca (ver figura 26).

Figura 27

Conectividad para recibir y compartir

¿Su acceso a internet (conectividad) es suficiente para recibir y compartir información del trabajo?

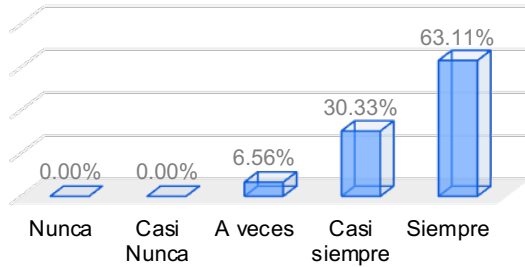


Fuente: Elaboración propia.

Figura 28

Acceso a la telefonía

¿Su acceso a la telefonía es suficiente para mantenerlo/la comunicado/a con sus compañeros/ras de trabajo y su superior directo?



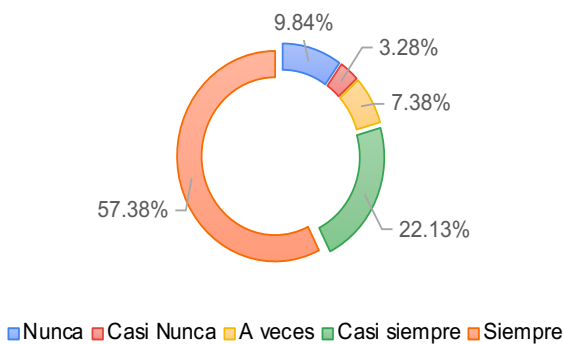
Fuente: Elaboración propia.

El 63.11% de las personas encuestadas siempre tiene suficiente acceso a la telefonía para mantenerse comunicado con sus compañeros de trabajo y su superior directo, mientras que el 30.33% casi siempre y finalmente el 6.56% a veces (ver figura 28).

Figura 29

Equipamiento para el desarrollo del trabajo

¿Se le asigna equipamiento suficiente (PC, laptop, celular, etc.) para desarrollar el trabajo híbrido?



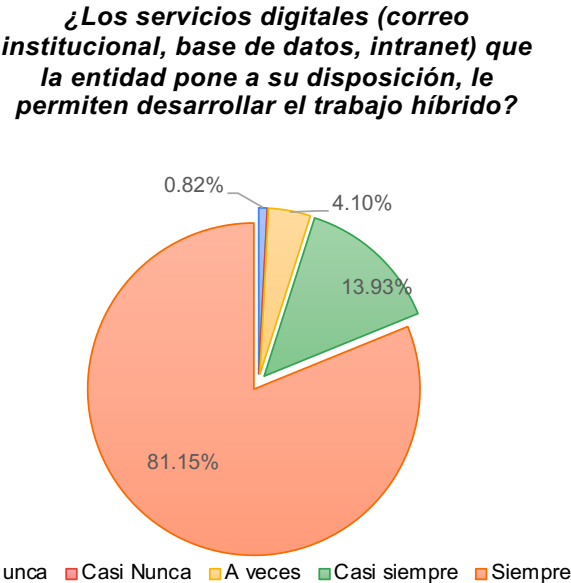
Fuente: Elaboración propia.

Al 57.38% de las personas encuestadas se le asigna equipamiento suficiente para desarrollar el trabajo híbrido, mientras que para el 22.13% casi siempre, el 7.38% a veces, el 3.28% casi nunca y finalmente el 9.84% nunca (ver figura 29).

Figura 30

Disposición de servicios digitales en el trabajo híbrido

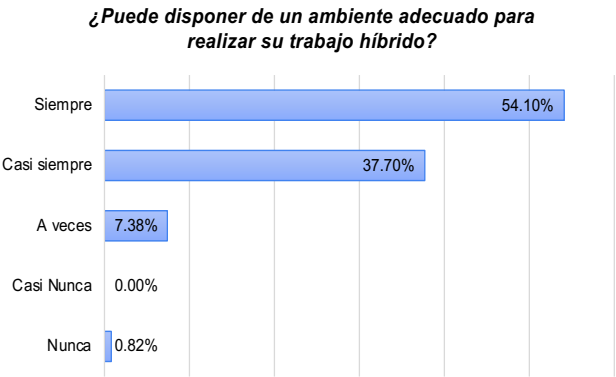
Para el 81.15% de las personas encuestadas, los servicios digitales que la entidad pone a su disposición les permitieron desarrollar el trabajo híbrido, mientras que para el 13.93% casi siempre, el 4.10% a veces y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 30).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 31

Ambiente de trabajo



El 54.10% de las personas encuestadas puede disponer de un ambiente adecuado para realizar su trabajo híbrido, mientras que para el 37.70% casi siempre, el 7.38% a veces y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 31).

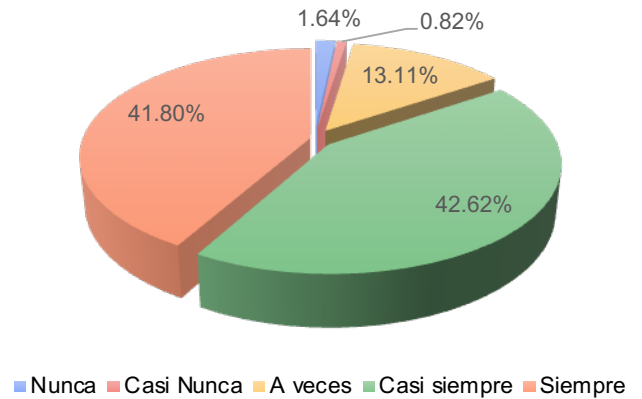
Fuente: Elaboración propia.

Figura 32

Mobiliario adecuado en el trabajo híbrido

El 41.80% de las personas encuestadas siempre pueden disponer de mobiliario adecuado para realizar su trabajo híbrido, mientras que el 42.62% casi siempre, el 13.11% a veces, el 0.82% casi nunca y finalmente el 1.64% a veces (ver figura 32).

¿Puede disponer de mobiliario adecuado para realizar su trabajo híbrido?

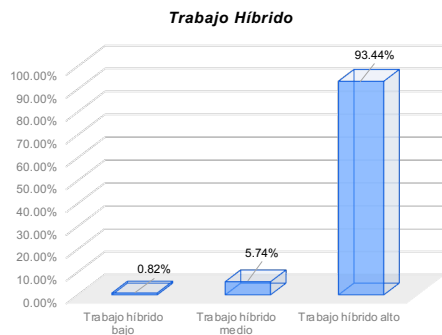


Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se muestra el baremo (Romero Escalante, 2021) para la variable de Trabajo Híbrido¹², identificando que de las 122 personas encuestadas se tiene una percepción del 93.44% con un alto nivel de trabajo híbrido, un nivel medio para el 5.74% y un nivel bajo para el 0.82% (ver figura 33).

Figura 33

Baremo del instrumento para la variable de Trabajo Híbrido



Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

¹² En el apéndice se acompaña la Tabla 6. Baremo del instrumento para la variable de Trabajo Híbrido.

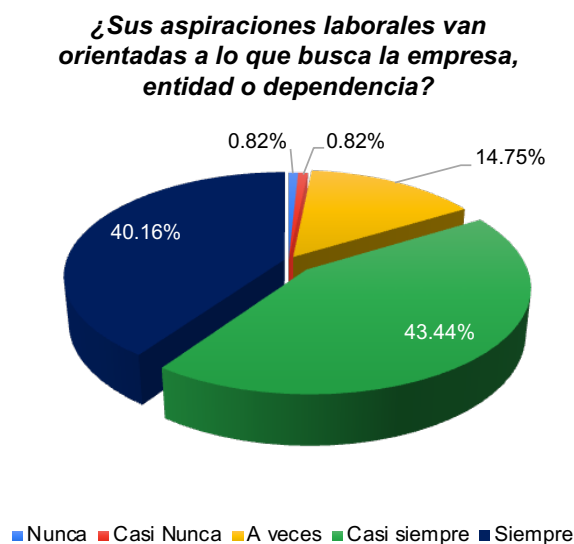
Finalmente, con base en las respuestas obtenidas en la encuesta, se procedió a generar la fiabilidad del instrumento aplicado, por medio del sistema SPSS, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.776 (Aceptable).

V.3 Resultados de la variable de desempeño laboral

Una vez realizadas las encuestas, se obtuvieron los resultados de la variable de desempeño laboral, conforme se detalla a continuación:

Figura 34

Aspiraciones laborales orientadas

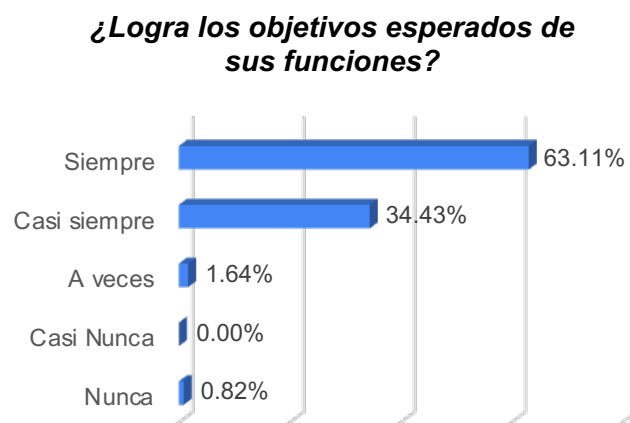


Se observa que las aspiraciones laborales del 40.16% de las personas encuestadas siempre van orientadas a lo que busca la empresa, entidad o dependencia, mientras que el 43.44% casi siempre, el 14.75% a veces, el 0.82% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 34).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35

Objetivos esperados

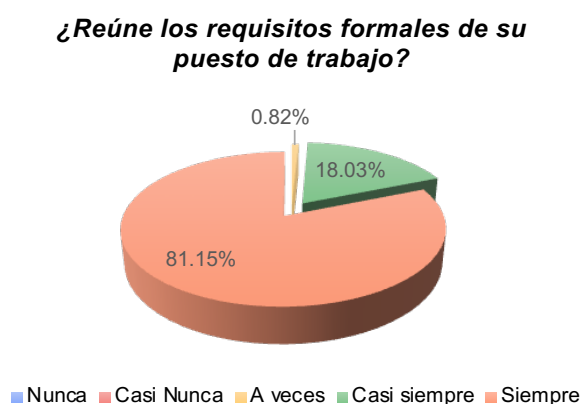


El 63.11% de las personas encuestadas logran los objetivos esperados de sus funciones, mientras que el 34.43% casi siempre, el 1.64% a veces y el 0.82% nunca lo hace (ver figura 35).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36

Requisitos formales del puesto

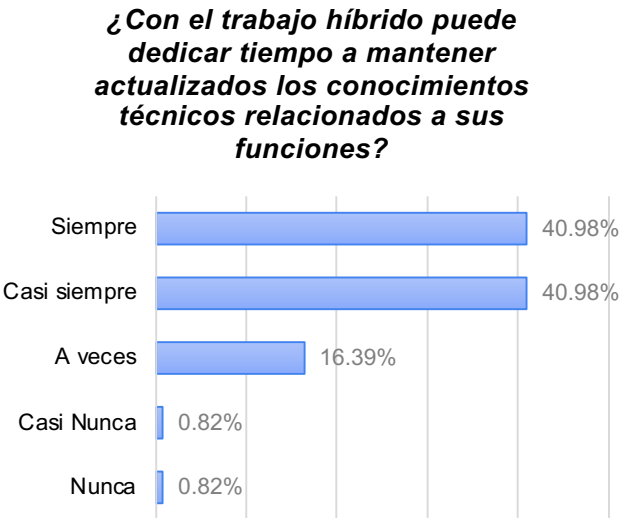


El 81.15% de las personas encuestadas reúne los requisitos formales de su puesto de trabajo, mientras que el 18.03% casi siempre y el 0.82% a veces (ver figura 36).

Fuente: Elaboración propia.

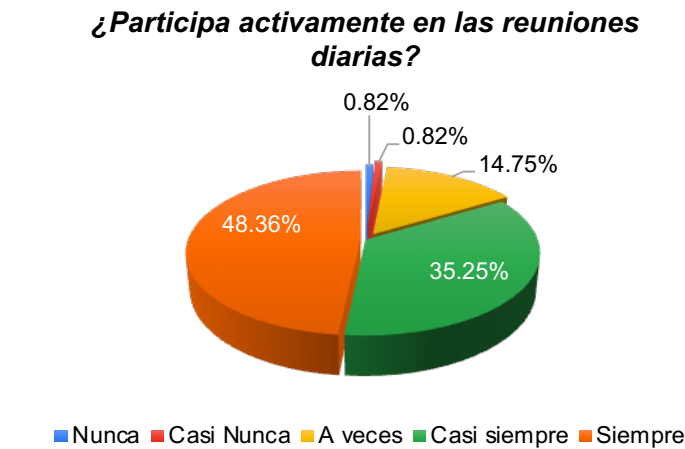
El 40.98% de las personas encuestadas puede dedicar tiempo a mantener actualizados los conocimientos técnicos relacionados a sus funciones, mientras que el otro 40.98% casi siempre, el 16.39% a veces, el 0.82% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 37).

Figura 37
Dedicar tiempo para actualizar los conocimientos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 38
Participación activa en reuniones

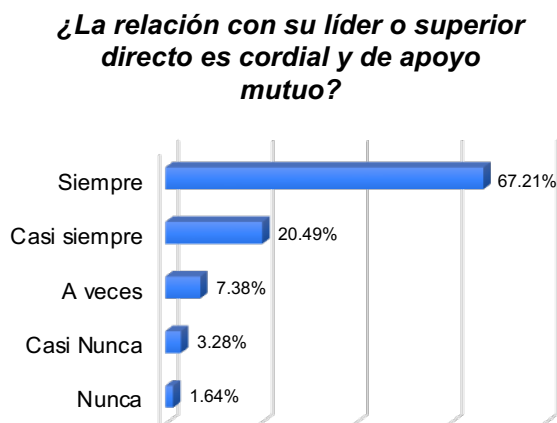


Fuente: Elaboración propia.

El 48.36% de las personas encuestadas participa activamente en las reuniones diarias, mientras que el 35.25% lo hace casi siempre, el 14.75% a veces, el 0.82% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 38).

Figura 39

Relación cordial y de apoyo



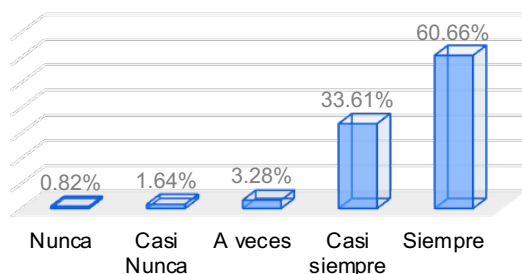
La relación con el líder o superior directo del 67.21% de las personas encuestadas siempre es cordial y de apoyo mutuo, mientras que para el 20.49% es casi siempre, el 7.38% a veces, el 3.28% casi nunca y finalmente el 1.64% nunca (ver figura 39).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 40

Comunicación con compañeros

¿Mantiene comunicación constante con sus compañeros/ras durante el desarrollo de tareas colaborativas?



El 60.66% de las personas encuestadas siempre mantiene comunicación constante con sus compañeras y compañeros durante el desarrollo de tareas colaborativas, mientras que el 33.61% casi siempre, el 3.28% a veces, el 1.64% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 40).

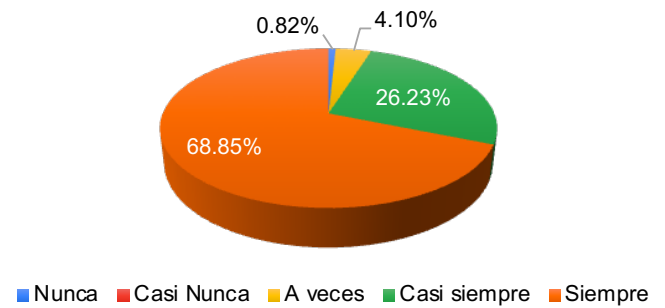
Fuente: Elaboración propia.

El 68.85% de las personas encuestadas brinda apoyo a sus compañeros de trabajo, compartiendo sus conocimientos y experiencia, mientras que para el 26.23% el apoyo es casi siempre, el 4.10% a veces, y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 41).

Figura 41

Apoyo a compañeros, compartiendo conocimientos

¿Brinda apoyo a sus compañeros/ras de trabajo, compartiendo sus conocimientos y/o experiencia?

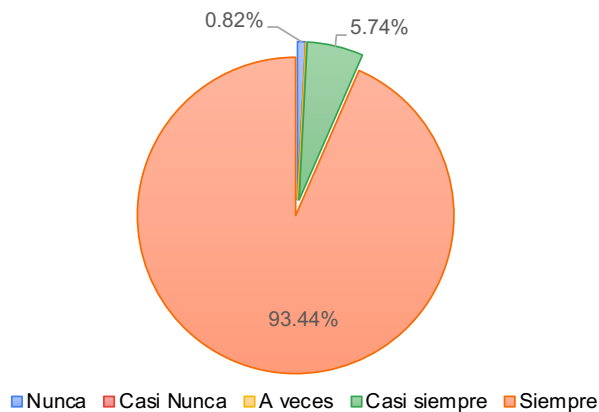


Fuente: Elaboración propia.

Figura 42

Cuidado de la información

¿Tiene cuidado al tratar la información sensible y confidencial?



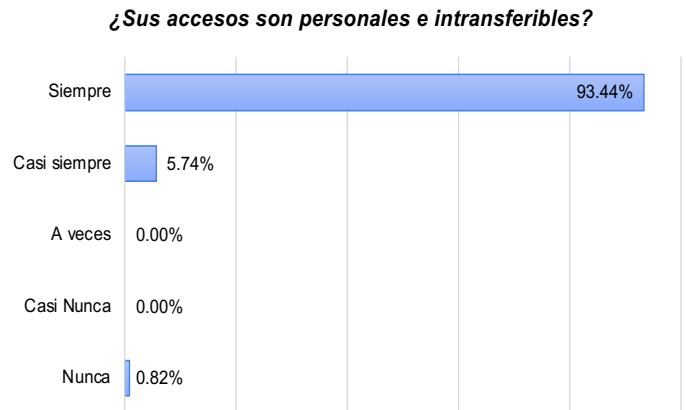
El 93.44% de las personas encuestadas tiene cuidado al tratar la información sensible y confidencial, mientras que el 5.74% casi siempre y finalmente el 0.82% nunca (ver figura 42).

Fuente: Elaboración propia.

El 93.44% de las personas encuestadas mencionó que sus accesos son personales e intransferibles, mientras que para el 5.74% casi siempre y el 0.82% nunca (ver figura 43).

Figura 43

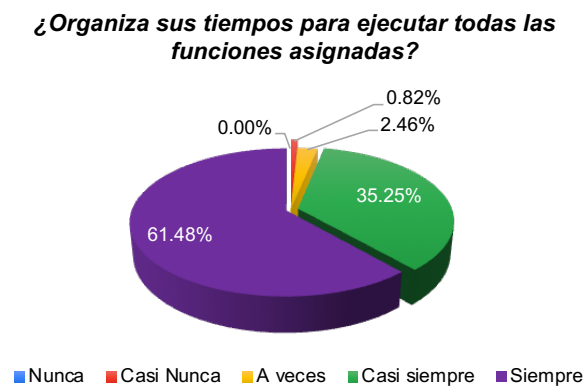
Acceso personal e intransferible



Fuente: Elaboración propia.

Figura 44

Organización del tiempo



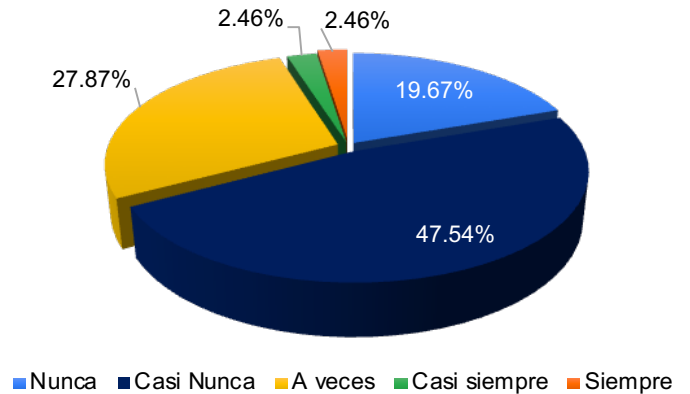
El 61.48% de las personas encuestadas siempre organiza sus tiempos para ejecutar las funciones asignadas, mientras que el 35.25% casi siempre, el 2.46% a veces y el 0.82% nunca (ver figura 44).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 45

Acceso personal e intransferible

¿Realiza actividades ajenas al trabajo en el horario laboral?



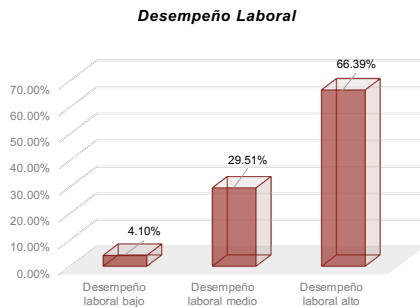
Fuente: Elaboración propia.

El 19.67% de las personas encuestadas nunca realiza actividades ajenas al trabajo en el horario laboral, mientras que el 47.54% casi nunca lo hace, el 27.87% a veces, el 2.46% casi siempre y el otro 2.46% lo hace siempre (ver figura 45).

Posteriormente, se muestra el baremo (Romero Escalante, 2021) para la variable de Desempeño Laboral¹³, identificando que de las 122 personas encuestadas se tiene una percepción del 66.39% de alto nivel de desempeño laboral, un nivel medio para el 29.51% y un nivel bajo para el 4.10% (ver figura 46).

Figura 46

Baremo del instrumento para la variable de Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

¹³ En el apéndice se acompaña la Tabla 7. Baremo del instrumento para la variable de Desempeño Laboral.

Finalmente, con base en las respuestas obtenidas en la encuesta, se procedió a generar la fiabilidad del instrumento aplicado, por medio del sistema SPSS, obteniendo un alfa de Cronbach de .833 (Bueno).

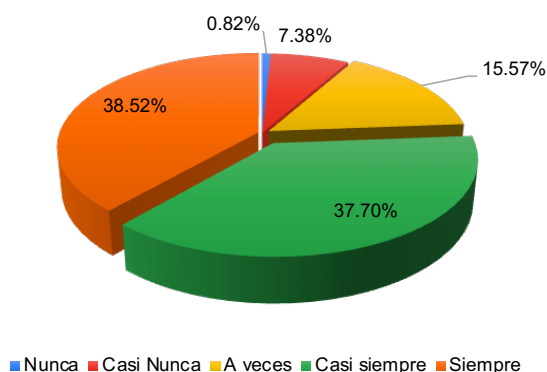
V.4 Resultados de la variable de liderazgo híbrido

Una vez realizadas las encuestas, se obtuvieron los resultados de la variable de liderazgo híbrido, conforme se detalla a continuación:

Figura 47

Monitoreo y evaluación de tareas

¿Su superior directo monitorea y evalúa sus tareas asignadas de forma continua?



Fuente: Elaboración propia.

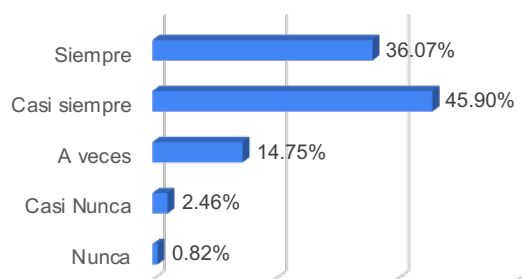
Se observa que el superior directo del 38.52% de las personas encuestadas, siempre monitorea y evalúa las tareas asignadas de forma continua, mientras que el 37.70% casi siempre, el 15.57% a veces, el 7.38% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca lo hace (ver figura 47).

El superior directo del 36.07% de las personas encuestadas siempre les permiten organizar el tiempo y actividades laborales según su criterio, mientras que el 45.94% casi siempre, el 14.75% a veces, el 2.46% casi nunca y finalmente el 0.82% nunca lo permite (ver figura 48).

Figura 48

Organización del tiempo y actividades según criterio

¿Su superior directo le permite organizar el tiempo y actividades laborales según su criterio?

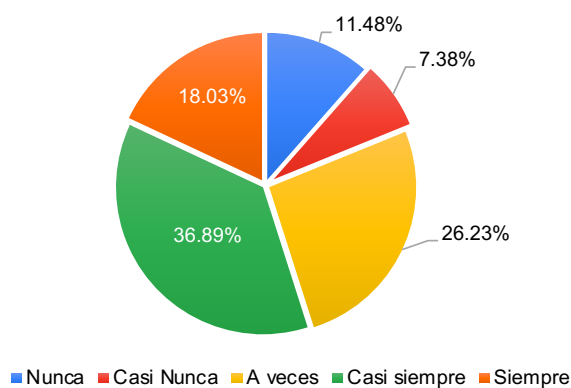


Fuente: Elaboración propia.

Figura 49

Distractores en el espacio de trabajo

¿Su superior directo conoce los diferentes distractores en su espacio de trabajo?



El superior directo del 18.03% de las personas encuestadas siempre conoce los diferentes distractores en el espacio de trabajo de sus colaboradores, mientras que el 36.89% casi siempre, el 26.23% a veces, el 7.38% casi nunca y el 11.48% nunca conoce los distractores (ver figura 49).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 50

Métodos de trabajo efectivos

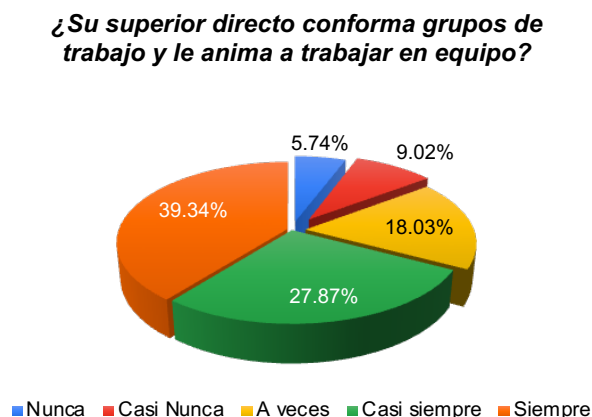


El superior directo del 14.75% de las personas encuestadas les ha sugerido métodos de trabajo efectivos en entornos híbridos, mientras que el 22.13% casi siempre, el 33.61% a veces, el 12.30% casi nunca y finalmente el 17.21% nunca ha sugerido métodos de trabajo efectivos en entornos híbridos (ver figura 50).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 51

Conformación y animación de grupos de trabajo

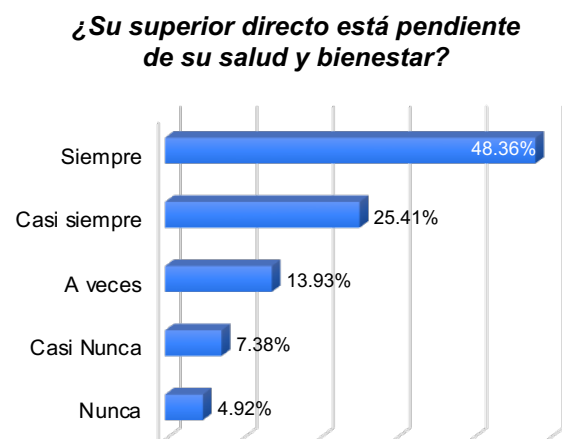


El superior directo del 39.34% de las personas encuestadas conforma grupos de trabajo y anima a trabajar en equipo, mientras que el 27.87% casi siempre lo hace, el 18.03% a veces, el 9.02% casi nunca y finalmente el 5.74% nunca lo hace (ver figura 51).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 52

Salud y bienestar en el trabajo

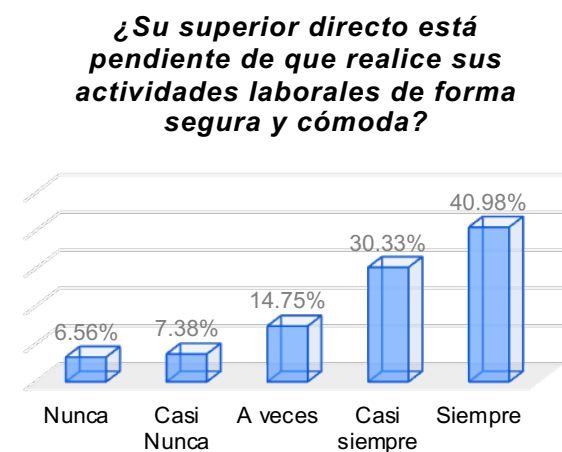


Fuente: Elaboración propia.

El superior directo del 48.36% de las personas encuestadas está pendiente de su salud y bienestar, mientras que el 25.41% casi siempre, el 13.93% a veces, el 7.38% casi nunca y finalmente el 4.92% nunca lo hace (ver figura 52).

Figura 53

Actividades laborales de forma segura y cómoda



Fuente: Elaboración propia.

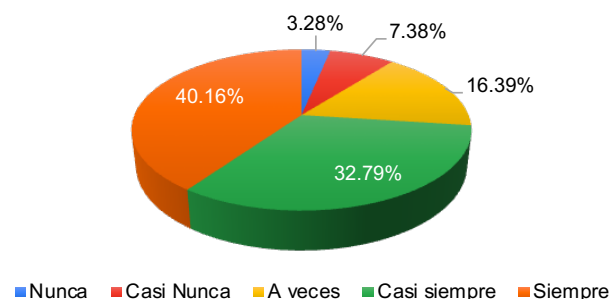
El superior directo del 41.18% de las personas encuestadas siempre está pendiente de que sus colaboradores realicen sus actividades laborales de forma segura y cómoda, mientras que el 30.25% casi siempre, el 14.29% a veces, el 7.56% casi nunca y finalmente el 6.72% nunca (ver figura 53).

El superior directo del 40.16% de las personas encuestadas hace lo posible por ayudarlos a conseguir algún recurso si hiciera falta, para realizar el trabajo híbrido, mientras que para el 32.79% ocurre casi siempre, el 16.39% a veces, el 7.38% casi nunca y finalmente el 3.28% nunca lo hace (ver figura 54).

Figura 54

Obtención de recursos para el trabajo híbrido

¿Si le falta algún recurso para realizar el trabajo híbrido, su superior directo hace lo posible por ayudarle a conseguirlo?

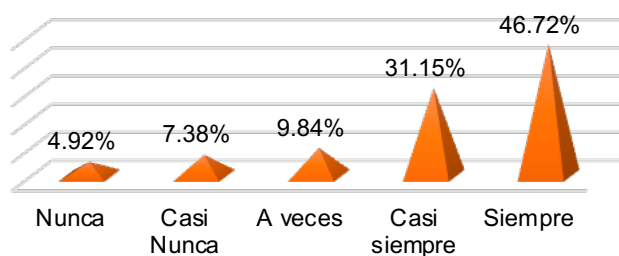


Fuente: Elaboración propia.

Figura 55

Apoyo frecuente en el trabajo

¿Cada vez que tiene una duda o inquietud, su superior directo le contacta con la frecuencia necesaria para ayudarle o enseñarle?

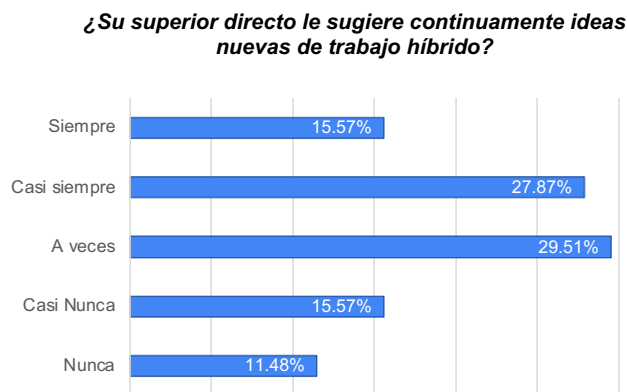


El superior directo del 46.72% de las personas encuestadas cada vez que tienen una duda o inquietud, los contactan con la frecuencia necesaria para ayudarlos y enseñarles, mientras que al 31.15% casi siempre, al 9.84% a veces, al 7.38% casi nunca y finalmente al 4.92% nunca lo hacen (ver figura 55).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 56

Ideas nuevas de trabajo híbrido

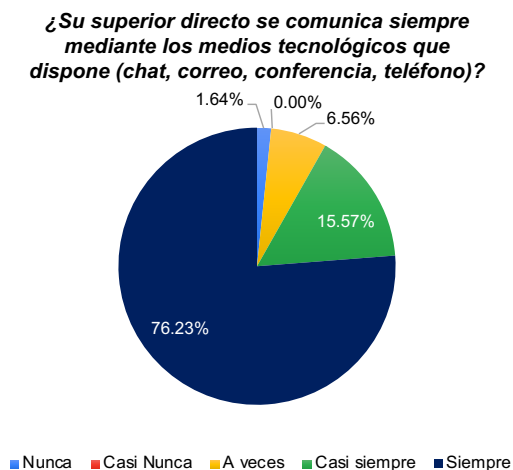


El superior directo del 15.57% de las personas encuestadas les sugiere continuamente ideas nuevas de trabajo híbrido, mientras que para el 27.87% lo hacen casi siempre, al 29.51% a veces, el 15.57% casi nunca y el 11.48% nunca lo hacen (ver figura 56).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 57

Comunicación mediante los medios disponibles

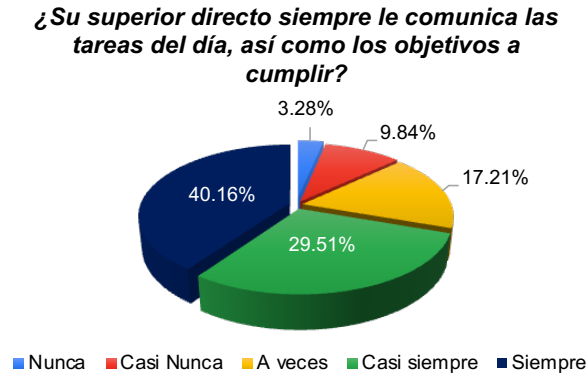


El superior directo del 76.23% de las personas encuestadas siempre se comunica mediante los medios tecnológicos que dispone, mientras que el 15.57% casi siempre lo hace, el 6.56% a veces y el 1.64% nunca (ver figura 57).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 58

Comunicación de tareas y objetivos a cumplir



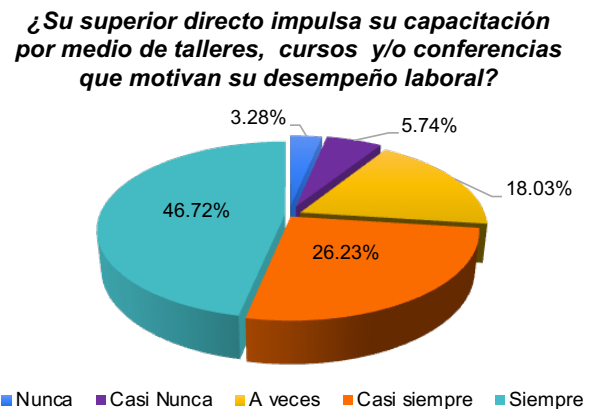
Fuente: Elaboración propia.

El superior directo del 40.16% de las personas encuestadas siempre les comunica las tareas del día, así como los objetivos a cumplir, mientras que el otro 29.51% lo hace casi siempre, el 17.21% a veces, el 9.84% casi nunca y el 3.28% nunca (ver figura 58).

Figura 59

Impulso de capacitación por parte del superior

El superior directo del 46.72% de las personas encuestadas impulsa su capacitación por medio de talleres, cursos y conferencias que motivan su desempeño, mientras que para el 26.23% ocurre casi siempre, el 18.03% a veces, el 5.74% casi nunca y finalmente el 3.28% nunca lo hace (ver figura 59).

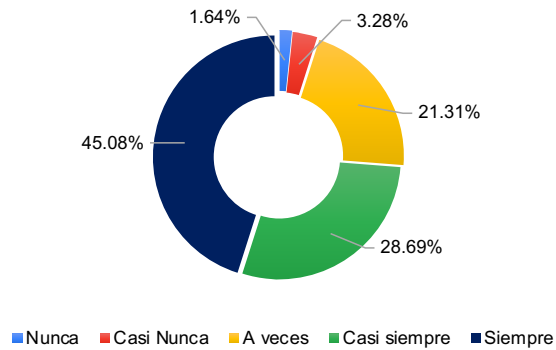


Fuente: Elaboración propia.

Figura 60

Comunicación de tareas y objetivos a cumplir

¿Su superior directo toma en cuenta sus ideas y sugerencias para el trabajo híbrido?



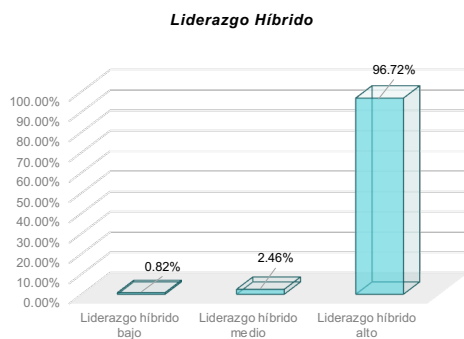
El superior directo del 45.08% de las personas encuestadas siempre toma en cuenta las ideas y sugerencias para el trabajo híbrido, mientras que el otro 28.69% lo hace casi siempre, el 21.31% a veces, el 3.28% casi nunca y el 1.64% nunca lo hace (ver figura 60).

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se muestra el baremo (Romero Escalante, 2021) para la variable de Liderazgo Híbrido¹⁴, identificando que de las 122 personas encuestadas se tiene una percepción del 96.72% de alto nivel de liderazgo híbrido, un nivel medio para el 2.46% y un nivel bajo para el 0.82% (ver figura 61).

Figura 61

Baremo del instrumento para la variable de Liderazgo Híbrido



Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

¹⁴ En el apéndice se acompaña la Tabla 8. Baremo del instrumento para la variable de Liderazgo Híbrido.

Finalmente, con base en las respuestas obtenidas en la encuesta, se procedió a generar la fiabilidad del instrumento aplicado, por medio del sistema SPSS, obteniendo un alfa de Cronbach de .942 (Excelente).

V.5 Resultados de la correlación entre liderazgo híbrido y desempeño laboral

Para iniciar con el análisis, se usó el sistema SPSS para calcular los datos estadísticos con una correlación de Spearman, dado que se utilizaron variables ordinales (escalas Likert) y por consecuencia, estamos hablando de una correlación no paramétrica (Padilla, 2018). La tabla 6 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 6

Correlación entre Liderazgo Híbrido (LH) y Desempeño Laboral (DL)

Correlaciones			
Rho de Spearman	VI_LH		VI_LH
		Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	.751**
	VD_DL	N	122
		Coeficiente de correlación	.751**
		Sig. (bilateral)	<.001
		N	122

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

En este sentido, el valor obtenido del .751 muestra que existe una correlación positiva muy fuerte¹⁵ entre las variables Liderazgo Híbrido (LH) y Desempeño Laboral (DL), es decir, que en medida que aumenta el liderazgo híbrido también lo hace el desempeño laboral.

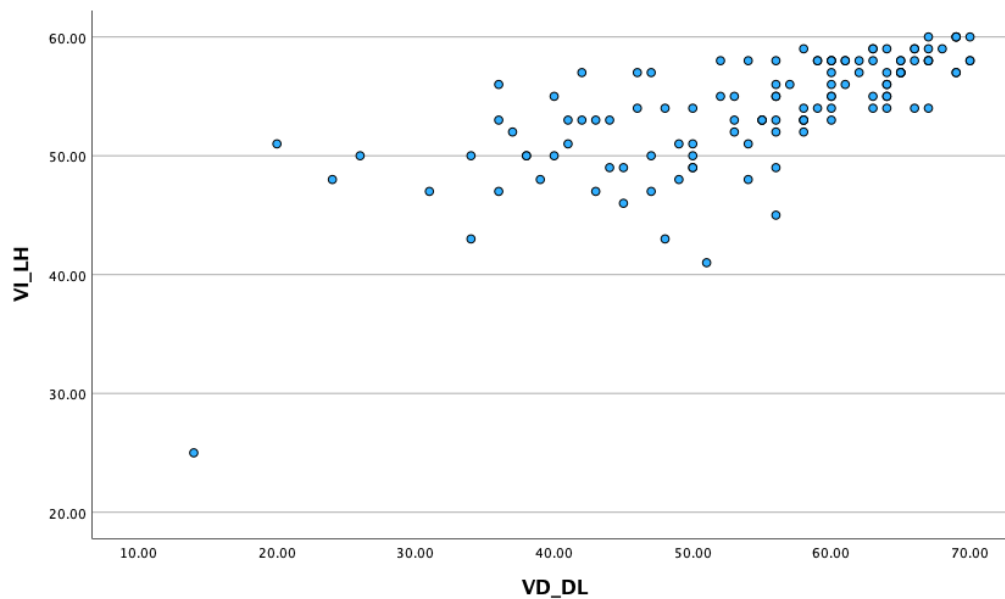
¹⁵ En el apéndice se acompaña la Tabla 10. Grado de relación según coeficiente de correlación.

Adicionalmente, se observa que la significatividad es menor que 0.05, por lo que se puede concluir que la relación es significativa ya que tuvo un resultado de $<.001$ (Montes Díaz, Ochoa Celis, Juárez Hernández, Vazquez Mendoza y Díaz León, 2021).

Finalmente, una vez obtenido el valor de correlación se procedió a generar una gráfica para conocer de manera visual el comportamiento de las variables, conforme se muestra en la figura 62:

Figura 62

Correlación entre Liderazgo Híbrido (LH) y Desempeño Laboral (DL)



Fuente: Elaboración propia por medio del sistema SPSS.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1 Conclusiones

A partir de la investigación realizada se identifica que el trabajo híbrido ha sido incorporado en una importante cantidad de empresas, entidades y dependencias en la Ciudad de México. Asimismo, se observa que mediante este modelo laboral se promueve el desarrollo profesional y la innovación con el apoyo de las TIC, así como un formato laboral donde el líder juega un papel sustantivo para efficientar el desempeño laboral.

En este sentido, se identifica que el modelo laboral 3-2-2 actualmente predomina en la Ciudad de México, lo que impulsa el trabajo híbrido junto a diversas ventajas como: flexibilidad para asistir a las oficinas ciertos días; aumento en la productividad, ya que ofrece a los empleados un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal; ahorros de tiempo y costos asociados con el viaje diario a la oficina; reducción de los gastos generales para la empresa; un mayor acceso al talento y un mejor desempeño en las métricas ambientales y sociales.

Adicionalmente, se precisa que este formato laboral híbrido es diferente a la figura del teletrabajo señalada en la Ley Federal del Trabajo, en su Título Sexto, relativo a Trabajos Especiales, Capítulo XII Bis, artículo 330-A (Ley Federal del Trabajo, 2022). Lo anterior, ya que no rebasa el 40% de la jornada laboral establecida para considerarse teletrabajo.

Por consecuencia, bajo la modalidad de trabajo híbrido en formato 3-2-2, no aplican las obligaciones patronales señalada en el artículo 330-E (Ley Federal del Trabajo, 2022), como son:

- Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo como equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros (p. 83).
- Asumir los costos derivados del trabajo a través de la modalidad de teletrabajo, incluyendo, en su caso, el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad (p. 84).
- Establecer los mecanismos de capacitación y asesoría necesarios para garantizar la adaptación, aprendizaje y el uso adecuado de las tecnologías de la información de las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo, con especial énfasis en aquellas que cambien de modalidad presencial a teletrabajo (p. 84).

En este sentido y conforme lo señalado por Mariño (2022), se identifica que el trabajo remoto requiere “destinar esfuerzos, tiempo y recursos para monitorear las actividades en tiempo real de los trabajadores” (parr.23).

Sin embargo, de acuerdo con las respuestas del 28.69% de los trabajadores híbridos, se percibe que nunca, casi nunca o a veces el cumplimiento de su trabajo fue monitoreado, además el 13.11% de los encuestados señala que nunca o casi nunca se les asignó equipamiento suficiente como una PC o laptop, para desarrollar su trabajo.

Bajo este panorama, se observa que no existe una regulación particular para los trabajadores híbridos, ya que no son mayormente trabajadores remotos o teletrabajadores, pero tampoco están de manera permanente en las oficinas, por lo que la regulación Mexicana debería considerar también este formato laboral para cubrir las necesidades de los trabajadores respecto a la obtención de herramientas básicas de trabajo como una

computadora, silla ergonómica, impresora o un buen servicio de Internet, cuando sea necesario trabajar fuera de las instalaciones de la empresa.

Adicionalmente, de acuerdo a las encuestas aplicadas en el presente estudio, se observa que el 91.80% de los trabajadores híbridos mantiene comunicación con su superior directo hasta comprender las instrucciones del trabajo asignadas, el 77.05% de los trabajadores percibe que su superior directo aporta en la motivación para crear un entorno de trabajo óptimo.

También se muestra que el 88.52% de los trabajadores híbridos considera que su superior confía en los tiempos que sus responsabilidades les toman para ejecutarlas; y el superior directo del 85.25% toma en cuenta los escenarios personales o de urgencia que puedan tener los colaboradores.

Respecto del acceso a internet, el 96.72% de los trabajadores considera que su conectividad es suficiente para recibir y compartir información del trabajo. Además, el acceso a la telefonía del 93.44% es suficiente para mantenerlos comunicados con sus compañeros de trabajo y su superior directo.

Por otra parte, el 95.08% de los trabajadores híbridos considera que los servicios digitales (correo institucional, base de datos, intranet) que la entidad pone a su disposición les permite desarrollar el trabajo. Mientras que el 91.80% puede disponer de un ambiente de trabajo adecuado; y el 84.43% cuenta con mobiliario adecuado para realizar sus actividades.

Bajo este contexto, se identificó que el trabajo híbrido en la Ciudad de México requiere de competencias básicas inherentes a la capacidad de cada trabajador, que le permitan analizar su entorno y adaptarse de forma óptima. También se necesitan

competencias transversales para realizar trabajos con mayor complejidad y emplear los medios necesarios de su entorno para la obtención de los objetivos organizacionales, así como obtener las competencias técnicas donde se tenga especialización en el desarrollo de sus actividades.

Asimismo, es relevante mencionar que bajo dicho modelo laboral, no se debe medir el trabajo con base en los registros de entrada o salida, ya sea de manera presencial o remota, como indicador clave del desempeño laboral, mucho menos con base en las horas de permanencia en la oficina o desconexión. Por lo anterior, los líderes deben observar los resultados obtenidos por parte del trabajador y en pro de la organización.

Por otra parte, no debemos pretender que todos los trabajadores tienen la misma capacidad de ejecutar las actividades de manera híbrida, presencial o remota; por lo que los líderes juegan un papel relevante en el acompañamiento de los equipos de trabajo.

Además, se observa que la comunicación es fundamental para mantener equipos sanos e integrados, con acompañamiento constante, orientando a cada uno de los colaboradores a capacitarse y mejorar en diferentes temas relacionados a su perfil de puesto.

Aunado a lo anterior, es necesario mantener el contacto profesional con los compañeros de trabajo y tener la capacidad de aprender de manera independiente.

Respecto al liderazgo híbrido, se identificó que es imperativo el saber comunicar y transferir las instrucciones y los mensajes a los integrantes de manera clara, respetuosa y precisa, donde el trabajador y el superior tengan un ambiente sano y profesional.

Adicionalmente, se observa que todos los comportamientos del trabajador híbrido “inciden en el cumplimiento de las tareas de su puesto” (Cuárez Vallejos, 2022, p. 16),

reflejados en su desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproducente (Costales Rodríguez y Cowan Abregú, 2022), impactando directamente en su desempeño laboral.

Asimismo, se identificó por medio de correlación de variables que a medida que aumenta el liderazgo híbrido también lo hace el desempeño laboral. Lo que demuestra la relevancia que tiene un buen líder en el acompañamiento del equipo de trabajo con el fin de lograr los resultados esperados, generando un aumento significativo en el desempeño laboral y en pro de la organización.

Lo anterior, considerando que de acuerdo a la encuesta, hay datos prósperos del trabajo híbrido respecto al desempeño laboral, ya que se observa que las aspiraciones laborales del 83.61% van orientadas a lo que busca la empresa, entidad o dependencia, el 97.54% de los trabajadores logra los objetivos esperados de sus funciones; y el 81.97% pueden dedicar tiempo a mantener actualizados los conocimientos técnicos relacionados a sus funciones.

Por otra parte, el 87.70% de los trabajadores híbridos mantiene una relación con su líder o superior directo de manera cordial y de apoyo. Además que el 94.26% mantiene comunicación constante con sus compañeros durante el desarrollo de tareas colaborativas.

Asimismo, se aprecia que el 95.08% de los trabajadores brindan apoyo a sus compañeros de trabajo, compartiendo sus conocimientos o experiencias y el 99.18% tiene cuidado al tratar la información sensible y confidencial.

Adicionalmente, el 96.72% de los trabajadores híbridos organizan sus tiempos para ejecutar todas las funciones asignadas, a pesar de que el 80.33% realiza actividades ajenas al trabajo en el horario laboral.

Respecto al liderazgo, se observa que el superior directo del 76.23% de los trabajadores monitorea y evalúa las tareas asignadas de forma continua, mientras que el 81.97% de los superiores les permiten organizar el tiempo y actividades laborales según su criterio.

Asimismo, se aprecia que el superior directo del 73.77% de los trabajadores híbridos está pendiente de su salud y bienestar; y el superior directo del 71.31% de los trabajadores está atento de que realicen sus actividades laborales de forma segura y cómoda. Adicionalmente, si les falta algún recurso a los trabajadores híbridos, el superior directo del 72.95% hace lo posible por ayudarlos a conseguirlo.

Cabe mencionar que, el superior directo del 77.87% de los trabajadores cada vez que tienen una duda o inquietud, los contacta con la frecuencia necesaria para ayudarlos o enseñarles; y se aprecia que el superior directo del 91.80% de los trabajadores híbridos se comunica mediante los medios tecnológicos que disponen (chat, correo, conferencia, teléfono).

Otro dato obtenido muestra que el superior directo del 72.95% de los trabajadores híbridos impulsa la capacitación por medio de talleres, cursos o conferencias que motivan el desempeño laboral.

Bajo estos resultados se observa que el líder actual aumenta sus competencias en un mundo híbrido, donde es imperativo determinar que hacer virtual y que presencial, saber interactuar entre equipos presenciales y remotos, liderar con equidad, identificar las necesidades particulares de cada integrante, clarificar expectativas, comunicar y colaborar de manera constante, así como sustituir el control por compromiso.

VI.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar una revisión teórica de los nuevos modelos de trabajo post pandemia, lo que permitirá tener una visión panorámica de los formatos laborales aplicados dentro y fuera de la Ciudad de México y hará posible contrastar los resultados obtenidos.

Adicionalmente, se recomienda realizar investigaciones sobre los factores que han considerado los establecimientos micro, pequeños y medianos (mipymes) para decidir su mejor esquema laboral, como el híbrido, presencial o totalmente remoto, e incluso mixto, donde se pueda integrar un modelo dependiendo de la necesidad, esto permitirá conocer los factores que fueron contemplados para seguir eficientando sus procesos laborales sin impactar significativamente las economías patronales.

Asimismo, dentro del formato híbrido se recomienda mantener retroalimentación constante a todos los niveles, escuchar a los colaboradores, interactuar entre distintos formatos laborales, identificar las necesidades y atenderlas, esto permitirá retener el talento e impulsar el mejor desarrollo profesional.

Por otra parte, respecto al tema de liderazgo, se observa que los millennials y la generación Z o generación Centennial requieren de cambios en la forma tradicional de trabajar (presencial), así como en la cultura organizacional (Clifton, Harter y Gallup, 2021). Debido a esto, se recomienda dejar de lado la figura de jefe y convertirse en un impulsor del cambio, un entrenador que inspire y motive, así como dejar las evaluaciones anuales o semestrales para integrar conversaciones continuas que mejoren con oportunidad los puntos a fortalecer de cada integrante.

Adicionalmente, se recomienda monitorear el trabajo sin invadir la privacidad de los integrantes, por ejemplo, medir los resultados por medio de objetivos cumplidos y recordar que la confianza es fundamental para obtener mejores resultados.

Se recomienda seguir impulsando este modelo laboral de manera híbrida, particularmente en la Ciudad de México, ya que se puede adaptar a las necesidades de los colaboradres, ahorrando tiempo y costos de transporte por parte de los trabajadores, mejorando el balance entre vida laboral y personal, permitiendo tener flexibilidad y autonomía, mejorando la motivación y la productividad y generando acceso a mejores profesionales, además, las empresas pueden mantener ahorros en rentas de oficinas, mobiliario y costos de calefacción, agua y luz.

Asimismo, de acuerdo con la encuesta aplicada, se aprecia que el 6.56% de los trabajadores híbridos menciona que sus accesos nunca (0.82%) o casi siempre (5.74) son personales e intransferibles, por lo que se recomienda tener controles de seguridad de la información que ayuden reducir los posibles riesgos en los accesos de trabajo.

Adicionalmente, con base en los resultados de la encuesta aplicada, se observa que todavía había hay personas a las que, nunca o casi nunca se les asignó equipamiento suficiente.

En este sentido, cobra relevancia recomendar a las empresas, dependencias o entidades brinden las herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de las funciones, sobre todo al considerar que el trabajo híbrido es una alternativa para realizar labores fuera del espacio de trabajo tradicional (en las oficinas del empleador), mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Adicionalmente, se recomienda a los líderes tener una comunicación constante, con mensajes claros, por medio de reuniones remotas y presenciales, tomar en cuenta las ideas y sugerencias para el trabajo, conocer los posibles distractores de los integrantes, socializar e identificar métodos de trabajo que permitan fluir de buena forma con las actividades diarias, así como mantener integrantes motivados para que los equipos laborales puedan eficientar el trabajo bajo un entorno saludable.

Finalmente, se recomienda una apertura al liderazgo democrático, en el que la persona trabajadora sea el activo más importante y se involucre al equipo laboral en la toma de decisiones, o bien un estilo de liderazgo transformacional que inspire con una visión, aliente y empodere a sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Adame, M. (2021). *Beneficios del teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México del 2016 a 2020* [Caso Práctico, Universidad La Salle México]. Repositorio Institucional REIMS. <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/2284>
- Aguilar, C., Jumba, S., y Martínez, L. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2394>
- Aillaud, D., y Sánchez, R. (2022). *Liderazgo post-pandemia para el siglo XXI en México* [Trabajo de Investigación, Universidad Iberoamericana Puebla]. Repositorio Ibero Puebla. <https://hdl.handle.net/20.500.11777/5368>
- Alfonso, I., Alvero, Y., y Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7 (2), 132-135. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es..
- Arias, J., y Muñoz, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, 16 (32), 23-37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aguilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Carmona, E. (septiembre de 2021). Una mirada al teletrabajo en México a 18 meses de confinamiento sanitario. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*. <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Novedades/Carpeta-informativa.-Una-mirada-al-teletrabajo-en-Mexico-a-18-meses-de-confinamiento-sanitario>
- Castro, F. (2022). *Las competencias laborales el instrumento esencial para lograr la productividad en trabajos remotos*. [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/41042>
- Chacon, N., y Huaman D. (2022). *Trabajo a distancia y desempeño laboral en el área de negocios de una entidad financiera* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/103118>
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., y Cuba, L. (2021). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50-55. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>

- Cisco Systems, Inc. (s.f.). *¿Qué es el trabajo híbrido?*. https://www.cisco.com/c/es_mx/solutions/hybrid-work/what-is-hybrid-work.html#~fundamentos-tecnologicos
- Clifton, J., Harter, J., y Gallup. (2021). *El líder: Descubre tus fortalezas*. Reverté Management.
- Costales, M., y Cowan, A. (2022). *La gestión del trabajo remoto en el desempeño laboral de los trabajadores del sector servicios de asesoramiento empresarial, Lima Metropolitana, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660309>
- Cuárez, I. (2022). *Trabajo remoto y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04-Comas, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82655>
- da Silva, D. (20 de agosto de 2020). *¿Cómo mejorar el liderazgo remoto? 6 tips para el éxito*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/liderazgo-remoto/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20liderazgo%20remoto,las%20actividades%20de%20la%20empresa.>
- Díaz, H., y Gómez, C. (2021). *Análisis del trabajo híbrido en el talento humano* [Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio de la Universidad Cooperativa de Colombia http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/45927/1/2021_an%C3%A1lisis_trabajo_h%C3%ADbrido.pdf
- Duve, A. [Alex Duve material para docentes]. (20 de marzo de 2017). *Confiabilidad de un instrumento de investigación con alfa de cronbach spss* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9FKeZiR-HFU>
- Edú-Valsania, S., Laguia, A., y Moriano, J. (2022). Burnout: una revisión de la teoría y la medición. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 19 (3), 1-27. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Everest Group y Talent Solutions. (2021). *Future of Work 1: Where Will Work Be Done?*. ManpowerGroup. <https://workforce-resources.manpowergroup.com/talent-solutions-workforce-resources/future-of-work-i-where-will-work-be-done>
- Gartner. (13 de enero de 2021). *Are You a Hybrid Workforce Champion or a Laggard?*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/are-you-a-hybrid-workforce-champion-or-a-laggard>
- Génova, M. (s.f.). *12 desafíos del liderazgo híbrido*. <https://www.miguelangelgenova.com/liderazgo/desafios-liderazgo-hibrido/>
- Gray, K. (2022). *Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología* [Tesis de maestría,

- Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/87097>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Homo Academicus. (24 de febrero de 2021). *La escala de likert, técnicas cuantitativas* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vmJVJe1vwXg&t=2s>
- Indeed. (29 de septiembre de 2022). *Qué es el trabajo remoto: ventajas y desventajas* <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/trabajo-remoto>
- Irusta, J., e Ingrassia, R. (2020). Estudio de Caso: entorno organizacional del trabajo remoto. http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/19148/Irusta%2C%20Ingrassia_Estudio%20de%20caso.pdf?sequence=3
- Jiménez, S., y Ramírez, D. (2021). *Ventajas y desventajas de la modalidad de teletrabajo en las empresas Segurired y Redtrack de Bogotá, Colombia* [Tesis de licenciatura, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Universidad Libre. <https://hdl.handle.net/10901/19874>
- Laub, J. (2000). *Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument*. OLA. <https://olagroup.com/documents/development.pdf>
- Lauracio, C., y Lauracio, T. (2020). Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, 2(4), 543–554. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.04.003>
- Ley Federal del Trabajo (2022). Diario Oficial de la Federación (DOF) , última reforma 27-12-2022, México.
- Mamani, Y., y Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPEU. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/2260>
- Maquera, R. (2022). *Influencia del liderazgo en el desempeño laboral del personal de trabajo remoto de la Municipalidad distrital de Majes – Arequipa, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93688>
- Mariño, C. (9 de junio de 2022). *Modelo de trabajo híbrido: características, ventajas y desventajas*. LinkedIn. https://es.linkedin.com/pulse/modelo-de-trabajo-h%C3%ADbrido-caracter%C3%ADsticas-ventajas-y-carina-mari%C3%B1o?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
- Martínez, R. (2012). El Teletrabajo como tendencia del Mercado Laboral. *Retos*, 2(4), 143-156. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/4.2012.01>

- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17(3), 613-619. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63023334008>
- Montes, A., Ochoa, J., Hernández, B., Vazquez, M., y Díaz, C. (14 de junio de 2021). *Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia*. <https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- OMS. (27 de abril de 2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- OMS y OIT. (2 de febrero de 2022). *Healthy and safe telework: technical brief - Geneva, 2021*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>
- Padilla, B. [Brenda Padilla]. (14 de mayo de 2018). *Correlaciones* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=N2NO7lrL3Q>
- Peña, R., y Labrada, L. (2022). Análisis de la gestión de talento humano: El teletrabajo. *Utel Interactividad*, 1(1), 62-73. <https://utel.mx/blog/wp-content/uploads/2022/07/UTEL-Revista-Interactividad.pdf#page=62>
- Ramírez-Vielma, R., y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizaciones y Trabajo*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Reynoso, M. (17 de enero de 2022). El liderazgo ante el teletrabajo y los esquemas laborales híbridos. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-liderazgo-ante-el-teletrabajo-y-los-esquemas-laborales-hibridos-20220114-0058.html>
- Rodríguez, A. (14 de marzo de 2022). *Trabajo híbrido: retos al implementar la nueva modalidad post COVID-19*. HP. <https://www.hp.com/pe-es/shop/tech-takes/trabajo-hibrido-retos-como-implementarlo>
- Rodríguez, H. (12 de octubre de 2022). *Liderazgo Híbrido: ¿Cómo ser el líder de equipo que necesita tu empresa?*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/liderazgo-hibrido/>
- Romero, V. [Victor Fabian Romero Escalante]. (28 de noviembre de 2021). *Uso del SPSS en la investigación correlacional - modo básico* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Tg57S8mtpq4>
- Saborío, L., e Hidalgo, L. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-00152015000100014&script=sci_arttext

- Sánchez-Reyes, J., y Barraza-Barraza, L. (2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>
- STPS. (22 de octubre de 2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Torner, C. S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Vallejo, P. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?. *Estadística aplicada*, 24(1), 22-39. https://www.academia.edu/5826247/Tama%C3%B1o_necesario_de_la_muestra_Cu%C3%A1ntos_sujetos_necesitamos_Tama%C3%B1o_necesario_de_la_muestra_Cu%C3%A1ntos_sujetos_necesitamos
- Villanueva, G. (2021) *El E-Liderazgo y el Trabajo Remoto de una Entidad del Sector Relaciones Exteriores Lima, 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio de la Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1623>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Planteamiento de Modelo Teórico	7
Figura 2 Tiempo de la jornada laboral para considerarse teletrabajo en México.....	10
Figura 3 Formato laboral 3-2-2 para trabajadores híbridos.....	17
Figura 4 Categorías generales de competencias transversales	20
Figura 5 Clasificación de las competencias	21
Figura 6 Dimensiones del desempeño laboral	27
Figura 7 Rasgos principales del síndrome de Burnout	28
Figura 8 Factores de riesgo psicosocial que están contemplados en la norma NOM-035-STPS-2018.....	30
Figura 9 Elementos del entorno organizacional de la norma NOM-035-STPS-2018.....	30
Figura 10 Habilidades del líder remoto	34
Figura 11 Estilos de liderazgo	36
Figura 12 Tipos de líderes híbridos	37
Figura 13 Competencias clave del líder híbrido	38
Figura 14 Habilidades de los líderes híbridos	39
Figura 15 Marco metodológico	41
Figura 16 Variables de estudio.....	46
Figura 17 Demandas cambiantes de los trabajadores	60
Figura 18 Género de las personas encuestadas	66
Figura 19 Edad de las personas encuestadas	66
Figura 20 Sector en el que trabajan las personas encuestadas	67
Figura 21 Escolaridad de las personas encuestadas.....	67
Figura 22 Comunicación con el superior	68
Figura 23 Monitoreo del trabajo híbrido	68
Figura 24 Motivación en el trabajo	69
Figura 25 Confianza del superior directo	69
Figura 26 Consideración de escenarios personales o de urgencia	70
Figura 27 Conectividad para recibir y compartir información	70
Figura 28 Acceso a la telefonía	71
Figura 29 Equipamiento para el desarrollo del trabajo.....	71
Figura 30 Disposición de servicios digitales en el trabajo híbrido.....	72
Figura 31 Ambiente de trabajo	72
Figura 32 Mobiliario adecuado en el trabajo híbrido	73
Figura 33 Baremo del instrumento para la variable de Trabajo Híbrido.....	73
Figura 34 Aspiraciones laborales orientadas	74
Figura 35 Objetivos esperados	75
Figura 36 Requisitos formales del puesto	75
Figura 37 Dedicar tiempo para actualizar los conocimientos	76
Figura 38 Participación activa en reuniones	76
Figura 39 Relación cordial y de apoyo	77
Figura 40 Comunicación con compañeros	77
Figura 41 Apoyo a compañeros, compartiendo conocimientos	78
Figura 42 Cuidado de la información	78
Figura 43 Acceso personal e intransferible	79
Figura 44 Organización del tiempo	79
Figura 45 Acceso personal e intransferible	80

Figura 46	Baremo del instrumento para la variable de Desempeño Laboral	80
Figura 47	Monitoreo y evaluación de tareas	81
Figura 48	Organización del tiempo y actividades según criterio	82
Figura 49	Distractores en el espacio de trabajo	82
Figura 50	Métodos de trabajo efectivos	83
Figura 51	Conformación y animación de grupos de trabajo.....	83
Figura 52	Salud y bienestar en el trabajo.....	84
Figura 53	Actividades laborales de forma segura y cómoda	84
Figura 54	Obtención de recursos para el trabajo híbrido	85
Figura 55	Apoyo frecuente en el trabajo	85
Figura 56	Ideas nuevas de trabajo híbrido.....	86
Figura 57	Comunicación mediante los medios disponibles	86
Figura 58	Comunicación de tareas y objetivos a cumplir.....	87
Figura 59	Impulso de capacitación por parte del superior	87
Figura 60	Comunicación de tareas y objetivos a cumplir.....	88
Figura 61	Baremo del instrumento para la variable de Liderazgo Híbrido	88
Figura 62	Correlación entre Liderazgo Híbrido (LH) y Desempeño Laboral (DL)	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias de los trabajadores remotos	22
Tabla 2 Coeficiente de Cronbach	48
Tabla 3 Trabajo Híbrido	51
Tabla 4 Desempeño Laboral	56
Tabla 5 Liderazgo Híbrido	63
Tabla 6 Correlación entre Liderazgo Híbrido (LH) y Desempeño Laboral (DL).....	89
Tabla 7 Baremo del instrumento para la variable de Trabajo Híbrido	108
Tabla 8 Baremo del instrumento para la variable de Desempeño Laboral.....	108
Tabla 9 Baremo del instrumento para la variable de Liderazgo Híbrido.....	108
Tabla 10 Grado de relación según coeficiente de correlación.....	109

APÉNDICE

Tabla 7

Baremo del instrumento para la variable de Trabajo Híbrido

Trabajo Híbrido				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Trabajo híbrido bajo	1	.8	.8	.8
Válido Trabajo híbrido medio	7	5.7	5.7	6.6
Válido Trabajo híbrido alto	114	93.4	93.4	100.0
Total	122	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

Tabla 8

Baremo del instrumento para la variable de Desempeño Laboral

Desempeño Laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desempeño laboral bajo	5	4.1	4.1	4.1
Válido Desempeño laboral medio	36	29.5	29.5	33.6
Válido Desempeño laboral alto	81	66.4	66.4	100.0
Total	122	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

Tabla 9

Baremo del instrumento para la variable de Liderazgo Híbrido

Liderazgo Híbrido				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Liderazgo híbrido bajo	1	.8	.8	.8
Válido Liderazgo híbrido medio	3	2.5	2.5	3.3
Válido Liderazgo híbrido alto	118	96.7	96.7	100.0
Total	122	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo del sistema SPSS.

Tabla 10*Grado de relación según coeficiente de correlación*

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.75 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Montes Díaz, Ochoa Celis, Juárez Hernández, Vazquez Mendoza y Díaz León, 2021).