

**Retornar a la oficina: Análisis de la percepción de empleados de una empresa
farmacéutica hacia una modalidad híbrida de trabajo**

María Paola Paz Carriazo

Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

Nota de Autor

Toda la correspondencia con relación a esta Tesis de Maestría debe ser dirigida a

María Paola Paz Carriazo, mariapazca@unisabana.edu.co

Tabla de Contenido

1. Resumen	3
2. Introducción	4
3. Objetivos	7
3.1 Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Marco teórico-empírico	8
5. Método	23
5.1 Diseño	23
5.2 Participantes y Muestreo	24
5.3 Instrumentos	24
5.4 Procedimiento	27
5.5 Aspectos éticos del estudio	28
6. Resultados	29
7. Discusión	36
8. Conclusiones	41
9. Referencias.....	42
10. Anexos	48

1. Resumen

Esta investigación se centró en estudiar las experiencias percibidas por un grupo de empleados al regresar a las oficinas bajo una modalidad híbrida, tras haber trabajado desde casa durante casi dos años a causa de la pandemia generada por el COVID-19. Con este estudio se realizó un diagnóstico de su experiencia en relación con 4 categorías de estudio: *valoración emocional, valoración cognitiva, efectividad en el trabajo, y relaciones de trabajo*. Para esta investigación se construyó un cuestionario usando como guía el Multifactorial Leadership Questionnaire (Moreno-Casado et al., 2021) y el Resistance to Change Scale (Oreg, 2003) y se aplicó a una muestra de 73 empleados de una multinacional farmacéutica de 3 diferentes áreas de trabajo (i.e., acceso a mercado, investigación clínica, y soporte al negocio).

Los resultados analizados a través de la plataforma de análisis estadístico SPSS IBM 28 señalaron que los empleados encuestados percibieron una experiencia de transición homogénea respecto a las categorías de estudio, y se encontraron correlaciones significativas entre las dimensiones de valoración cognitiva y relaciones de trabajo, especialmente en la relación con los jefes, indicando al liderazgo como un aspecto facilitador para el acompañamiento en la transición al retorno a las oficinas.

Palabras claves: WFH, Pandemia COVID-19, liderazgo, relaciones laborales, Sensemaking

2. Introducción

A raíz de la pandemia del COVID- 19, las compañías debieron migrar a modelos para trabajar desde casa con el fin de mantener seguros a sus empleados. En respuesta a la pandemia tanto las políticas de contención nacionales como locales, las empresas, organizaciones e instituciones fomentaron y animaron a sus empleados a trabajar desde casa de forma remota para mantenerlos seguros y protegidos (Yijing et al., 2021).

El trabajo desde casa o WFH por sus siglas en inglés -work from home- ha existido desde hace muchos años (Rodríguez, 2020), sin embargo, la pandemia por el coronavirus impulsó el trabajo desde casa de manera masiva y en todas partes del mundo, dado que las organizaciones además de continuar sus operaciones durante la crisis de la pandemia deseaban cuidar de sus empleados (Rodríguez, 2020). Sin embargo, tras el desarrollo y aplicación de las vacunas se contuvo la propagación del virus generando rápidamente inmunidad en individuos vacunados, mitigó las posibilidades de causar enfermedades graves, lo que permitió que gradualmente se levantaran las medidas restrictivas como el distanciamiento y las interacciones sociales se fueran reanudando (Bianchin et al., 2020).

Dada la disminución de los casos, desde octubre de 2021 compañías han estado regresando gradualmente al trabajo bajo modelos de horarios flexibles, alternando entre casa y oficina (Infobae, 2021). Las organizaciones al enfocarse en el regreso al trabajo no sólo han incluido las buenas prácticas y las lecciones aprendidas durante la crisis (Volini, et al., 2020) sino también han diseñado el futuro del trabajo bajo modelos flexibles como la nueva normalidad. La pandemia del COVID-19 ha generado que las organizaciones y sus ejecutivos rediseñen sus estrategias y se ajusten a los cambios actuales del mercado (Rodríguez, 2020).

El retorno presencial a las oficinas, siguiendo modalidades híbridas o de horarios flexibles, representan nuevas formas de trabajo que tienen implicaciones en la vida de las personas, impactando no sólo en los aspectos laborales sino también en las condiciones sociales, y familiares (Molina et al., 2020). Teniendo efectos directos en la valoración e interpretación que los empleados le dan a las experiencias vividas y la manera en que los empleados interpretan su contexto personal y laboral teniendo impacto en las relaciones interpersonales (Volini et al., 2020).

Por lo tanto, esta investigación busca comprender la percepción que tienen los empleados de tres áreas de trabajo (acceso a mercados, investigación clínica y soporte al negocio) de una compañía farmacéutica en Bogotá, al regresar presencialmente bajo una modalidad híbrida y flexible de trabajo, realidad que están viviendo muchas organizaciones actualmente.

Puesto que las modalidades de trabajo flexible son actualmente las prácticas más aclamadas por el mundo corporativo de hoy (Soga et al., 2022) y la literatura sugiere una visión holística que incorpore distintas dimensiones al estudiar modelos híbridos de trabajo, como fue señalado por Soga (2022) y otros autores (Alward & Phleps, 2019; Bellman & Hubler, 2021; Grpen et al., 2018) al hacer una revisión sistemática de aproximadamente once años sobre los estudios que han abordado el trabajo flexible, (Soga et al., 2022) en este estudio se explorarán cuatro categorías de análisis; *valoración emocional, valoración cognitiva, efectividad en el trabajo, y relaciones de trabajo*. Con esto se busca realizar un diagnóstico de la experiencia de los empleados a la transición a la modalidad híbrida tras casi dos años de haber estado trabajando desde sus casas, e identificar y comparar las diferentes valoraciones que éstos le dan a esta nueva realidad.

Dado que la literatura ha señalado que existe una necesidad urgente por estudiar los aspectos sociales y psicológicos para regresar a la presencialidad (Tan et al., 2020; Volini, Erika et al., 2020; Cuhadar, 2022) esta investigación es relevante porque permite conocer la experiencia y percepción de los empleados ante el retorno bajo modalidad híbrida. Por lo tanto, las preguntas que guían esta investigación son ¿Cuáles son las relaciones entre factores cognitivos, emocionales y relacionales en empleados de una empresa farmacéutica que experimentan transición a modalidad híbrida de trabajo? y ¿Existen diferencias en la percepción de los empleados de las 3 unidades de trabajo estudiadas (acceso a mercado, investigación clínica, y soporte al negocio) que experimentan transición a modalidad híbrida de trabajo de una empresa farmacéutica?

3. Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la experiencia de transición a la modalidad híbrida en empleados de tres diferentes áreas (i.e., acceso a mercado, investigación clínica, y soporte al negocio) de una empresa multinacional del sector farmacéutico en Colombia.

Objetivos Específicos

Determinar las relaciones entre las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, percepción del jefe y relaciones laborales de los empleados de una empresa multinacional farmacéutica sobre la experiencia de un modelo híbrido de trabajo.

Analizar las diferencias sobre la percepción de las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, percepción del jefe y relaciones laborales en las tres unidades de negocio estudiadas (i.e., acceso a mercado, investigación clínica y soporte al negocio).

4. Marco Teórico-Empírico

El mundo del trabajo ha tenido una gran transformación a lo largo de la historia moderna, sin embargo, lo ocurrido en los últimos años, especialmente con motivo de la pandemia por el COVID-19 ha marcado una autentica evolución del trabajo y el impacto que tiene en las experiencias de los empleados (Dubey & Tripathi, 2020). A continuación, se describirán algunos precedentes teóricos y empíricos que dan soporte a este trabajo de investigación.

Work From Home y Pandemia del COVID-19

Con el brote del coronavirus originado en diciembre de 2019 en China, el cual rápidamente se fue propagando por todo el mundo y fue declarado en marzo del 2020 por la Organización Mundial de la Salud como pandemia mundial la historia de la humanidad cambió drásticamente. Los gobiernos con la intención de mitigar la propagación del virus y mantener a las personas sanas y seguras implementaron medidas severas de distanciamiento social y cuarentenas estrictas las cuales tuvieron fuertes impactos en la salud, la educación, la economía, las interacciones sociales y por supuesto en las formas de concebir el trabajo en todo el mundo (Tan et al.,2020).

Las compañías con la finalidad de continuar sus negocios y operaciones, pero con el compromiso de mantener a sus empleados seguros y respetando las restricciones normativas fomentaron y animaron a sus empleados a trabajar desde casa de forma remota para mantenerlos seguros y protegidos (Dubey & Tripathi, 2020). El trabajo desde casa o Work From Home (WFH) por sus siglas en inglés se refiere a una práctica laboral basada en la flexibilidad de las empresas para determinar horarios y espacios físicos de trabajo -en este

caso el hogar-, diferente a las ubicaciones tradicionales para realizar el trabajo como las oficinas (Rodríguez, 2020).

El trabajo desde casa, dadas las circunstancias que genera para los empleados, ha traído a lo largo de los años grandes beneficios para las organizaciones y para los empleados (Soga et al., 2022). Tales beneficios pueden aportar al desarrollo de las organizaciones y su innovación tecnológica, al incorporar plataformas y tecnologías digitales que transforman la ejecución del trabajo, en materia de comunicación, conectividad y aumento de productividad (Lopez, 2021). También se encuentran beneficios en la conformación de las estructuras organizacionales incluyendo nuevas formas de trabajar y rediseños físicos de los lugares de trabajo, permitiendo mayor flexibilidad y disminuyendo barreras (Soga et al., 2022).

Igualmente, el trabajo desde casa involucra beneficios importantes en la productividad y el rendimiento impactando en la efectividad en el trabajo, lo que mejora los resultados comerciales (Hickman & Robinson, 2020). Finalmente, se encuentran beneficios para las personas, donde la flexibilidad geográfica, puede contribuir al balance entre los compromisos personales o familiares y el desempeño laboral, encontrando una conciliación entre la vida laboral con la familiar (Rodríguez, 2020).

La reciente crisis de la pandemia intensificó la implementación del trabajo desde casa en todo el mundo como una alternativa para que las organizaciones continúen con sus actividades y negocios y al mismo tiempo cuiden de sus trabajadores (Rodríguez, 2020). Según un estudio realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia -MinTic- para el 2020 alrededor de 209.000 empleados pasaron a trabajar desde casa lo que representó un incremento del 71 % con respecto a 2018,

cuando solo habían 122.200. El estudio también halló que durante el 2020 seis de cada diez empresas en Colombia habían implementado la modalidad de trabajo en casa (Infobae, 2021).

Work From Home, Implicaciones y Ventajas

Como se ha mencionado previamente el trabajo desde casa tiene diferentes ventajas y beneficios para las organizaciones y los empleados en términos de: ambiente (menos contaminación), formación, flexibilidad, (libertad para elegir el horario y la forma en la que trabajar) productividad, salud, geografía (telecomunicaciones en varias partes del mundo), personas (incorporación de personas discapacitadas) y seguridad (Dubey &Tripathi, 2020, Tan et al.,2020, Rodríguez, 2020).

De acuerdo con un estudio de Mercer (2020) para aquellas personas que tienen compromisos personales o familiares el home office es valorado y tiene un impacto positivo por ejemplo en el cuidado de hijos o de adultos mayores (Rodríguez, 2020). En este sentido es posible evidenciar una brecha de género en la valoración del trabajo desde casa, basándose en la identidad de género y los modelos de roles establecidos, donde la centralidad de los roles indica el valor relativo que la persona otorga a sus diferentes identidades, lo que suele estar relacionado con el tiempo y la energía invertidos en un rol (García-Leiva, 2005).

Las mujeres suelen estar caracterizadas por dar mayor importancia a su identidad familiar, al gestionar múltiples roles con diferentes expectativas en uno o más sistemas sociales, y tener la flexibilidad de compartir los comportamientos claves de adopción de roles (por ejemplo, trabajo y familia) es más valorada y apreciada esa oportunidad del trabajo desde casa (Ashforth et al., 2000). Esto responde a creencias fundamentadas en estereotipos de género que han sido contruidos a lo largo de los años y han sido transmitidos por

generaciones, en las que se comprende que al hombre le corresponde el papel de proveedor en el mundo exterior y a la mujer le corresponde el mundo interior, en el hogar, al cuidado de la familia (García-Leiva, 2005).

Dado que las mujeres habitualmente tienen roles enfocados al cuidado de la familia (especialmente hijos o adultos mayores), por lo que la flexibilidad de establecer sus propios horarios o trabajar desde lugares remotos permite la posibilidad de desempeñar sus trabajos y cumplimiento de objetivos laborales (Lozano & García, 2020). Muchas organizaciones comprometidas con propiciar y mantener este balance familia-trabajo percibido por sus empleados con el WFH han migrado a mantener estos modelos después de la pandemia (Volini, 2020).

Sin embargo, muchas organizaciones siguen contemplando el trabajo presencial como necesario para cumplir objetivos, además facilita la integración y conexión entre los empleados, desarrollando el sentido de pertenencia y facilitando el trabajo colaborativo (Volini, 2020). Por esta razón muchas organizaciones quisieron regresar a la presencialidad incorporando todas las ventajas y aprendizajes de la pandemia. Según el reporte del DANE presentado por el MinTic para noviembre del 2021 el 88.9% de los colombianos ya habían retornado a sus lugares de trabajo de forma presencial o semipresencial (Infobae, 2021).

El retorno a la presencialidad ha representado un nuevo desafío para las organizaciones, que no sólo han tenido que ver oportunidades de resiliencia y adaptabilidad al cambio, sino también gestión de prácticas en colaboración con la tecnología y el bienestar de sus empleados (Volini, 2020). Según el informe especial presentado por Deloitte sobre las tendencias globales del capital humano del 2020 que señala las nuevas posibilidades derivadas de la crisis del COVID-19 se señala que:

A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones deben ir más allá de solo fomentar dialogo abierto y las prácticas abiertas en torno al bienestar.

Ahora es el momento de integrar el bienestar en todos los aspectos del diseño y la entrega del trabajo en sí mismo, para obtener resultados en lugar de solo cumplir actividades. Esto abrirá la posibilidad de que los colaboradores vivan y se desempeñen de mejor manera (pp. 5)

El trabajo flexible se ha convertido entonces en una nueva forma de trabajar, que transforma las relaciones laborales dado que se trata de modalidades de trabajo que giran en torno a las practicas colaborativas (López, 2021). Así pues, esta modalidad laboral presenta condiciones al trabajador que van a incidir en la manera que valoran y perciben su entorno (referencia). Para los propósitos de esta investigación, es importante definir cuatro categorías de estudio las cuales se relacionan entre sí y se complementan al definir la experiencia de los empleados al retorno al trabajo. Estas categorías son la valoración emocional, la valoración cognitiva, la efectividad en el trabajo, y las relaciones de trabajo (incluyendo al jefe y a los compañeros de trabajo).

A continuación, se describirán estas categorías y se presentarán estudios e investigaciones realizados antes, durante y después de la pandemia del COVID-19 con el fin de argumentar la descripción de las variables de análisis. Algunos de estos estudios señalan resultados contrapuestos que permiten mirar holísticamente cada una de las variables de estudios y reconocer diferentes miradas sobre una misma categoría de estudio.

Valoración emocional

La *valoración emocional* es entendida como un fenómeno complejo que viene determinado por la comprensión de cambios fisiológicos, de conductas no instrumentales y de experiencias subjetivas y evaluativas, llamadas emociones (Pérez & Redondo, 2006). En el contexto organizacional, la valoración emocional se define en como los miembros de la organización consideran, experimentan e interpretan emociones específicas, y la manera en que estas se sistematizan para especificar normativas, ideas, creencias y valores (Men & Robinson, 2018).

Las emociones son un aspecto central en los individuos y crean un papel fundamental en la creación de experiencias individuales y organizacionales, la valoración de las emociones en contextos organizaciones se pueden considerar como la llave para la comprensión de las distintas emociones en diferentes individuos y en diferentes momentos, en el contexto laboral (Men & Robinson, 2018).

La valoración emocional durante momentos de crisis como lo es una pandemia tiene un importante impacto en las personas, están quienes tienen una percepción negativa o quienes valoran positivamente la experiencia (Dubey & Tripathi, 2020).

En un estudio realizado por Dubey y Shreya entre marzo y abril del 2020 cuando el mundo se encontraba en cuarentena estricta por el COVID-19 se quiso medir y analizar las emociones y sentimientos de las personas que trabajaban desde casa, dependiendo de sus tweets en redes sociales. Durante el estudio que fue realizado a nivel global con personas que al utilizar Twitter mencionaban el hashtag #Workfromhome o #WFH y su mensaje fuera en inglés, se recogieron alrededor de 100.000 mensajes y se reveló que más del 73% las personas

que utilizaron Twitter para abordar contenidos sobre WFH tenían un sentimiento positivo hacia el trabajo desde casa, mientras que casi el 27% de las personas tenían un sentimiento negativo. De los resultados obtenidos se pudo concluir que las emociones percibidas de quienes trabajaban desde casa referían confianza, esperanza, anticipación y alegría por la cultura del trabajo desde casa (Dubey & Tripathi, 2020).

Sin embargo, en otro estudio también realizado de manera global, en el que se recogió información a través de un cuestionario anónimo en línea, de personas que se encontraban trabajando desde casa, los resultados plantearon que la valoración emocional percibida por trabajar en casa durante la pandemia fue negativa, representada por sentimientos como tristeza, desolación, soledad y desesperanza (Yijing et al., 2021). Los datos de este estudio fueron recogidos del 24 de abril de 2020 al 11 de junio de 2020, se desplegó un cuestionario a través de Qualtrics a personas que estaban trabajando desde casa a causa de la pandemia. Este estudio recolectó un total de 1409 respuestas, pero sólo 988 respuestas cumplieron con los criterios y fueron tenidas en cuenta, se utilizaron pruebas de regresión y chi-cuadrado para comprender los factores asociados con la valoración emocional de las personas al no poder salir de sus casas y deber trabajar desde ellas (Yijing et al., 2021).

Dado que las emociones y los sentimientos inciden en las apreciaciones que los empleados hacen a sus experiencias, la valoración afectiva es una dimensión importante para indagar en esta investigación.

Valoración cognitiva

La segunda categoría considerada para el presente estudio, es la *valoración cognitiva* la cual refiere a la comprensión que se le da a los procesos mentales como la percepción, la memoria o conocimiento adquirido y el lenguaje, en el contexto organizacional. De tal manera que, por medio del pensamiento, los comportamientos y las características subjetivas se valora o se comprende la información (Pérez & Redondo, 2006).

En el año 2018 antes de que se diera la pandemia por el COVID-19 se realizó una investigación por Charalampous, et al., sobre el WFH y el impacto o relación que tiene el trabajar desde casa en las diferentes dimensiones humanas. Este estudio incluyó alrededor de 63 revisiones teóricas incluyendo diseños cuantitativos, cualitativos y de métodos mixtos, y definió cinco dimensiones principales como la dimensión afectiva, cognitiva, social, profesional y psicosomática. De éstas cinco, el estudio arrojó que la dimensión cognitiva fue la que recibió menor atención de todas las demás dado que los empleados, por sus creencias, valores, contexto y experiencias consideraban el hogar como un lugar de restauración, y no tanto un lugar de demanda (Charalampous, et al., 2018). Sin embargo, tras la cuarentena por el COVID-19, los mecanismos cognitivos pueden estar sujetos a cambios, por lo tanto, la valoración cognitiva es una dimensión importante para explorar en esta investigación.

Es relevante destacar que precedentes empíricos indican que en la interpretación que las personas hacen a las experiencias vividas en sus trabajos, la valoración emocional y la valoración cognitiva se relacionan y se complementan (Men & Robinson, 2018). Esta relación se fundamenta en que el trabajo no es una construcción unitaria, sino la unión de las experiencias emocionales, que facilitan el pensamiento, el significado y el bienestar de los empleados, generando resultados organizacionales positivos (Men & Robinson, 2018).

Efectividad en el Trabajo

La *efectividad en el trabajo* es un concepto estudiado en los contextos laborales entendido como “el alcance y superación de los objetivos laborales y económicos proyectados en un espacio y tiempo determinado” (Romero-Rodriguez et al., 2019, pp.18). Por lo tanto, se entiende como la capacidad para lograr el cumplimiento de los objetivos en tiempo y en forma.

Bajo el concepto de WFH también se ha estudiado la efectividad en el trabajo, donde se ha analizado que la mayoría de los empleados dependiendo de la naturaleza de sus roles, ya sea primera línea o roles administrativos, comerciales, de ventas o de producción logran cumplir sus objetivos trabajando desde casa (Dubey & Tripathi, 2020; Volini, 2020; Soga et al., 2022). Según una encuesta a nivel global realizada por Hickman & Robinson (2020) para medir satisfacción y compromiso de los empleados trabajando bajo modalidades flexibles de trabajo, se señaló que no solo hay efectividad en el trabajo y se cumplen los objetivos de negocio trabajando desde la casa, sino que además este tipo de modelos de trabajo también mejoran los resultados comerciales y sirve como marca empleadora al atraer talento (Hickman & Robinson, 2020).

Sin embargo, lo anterior no excluye que los empleados que trabajaron desde casa durante la cuarentena causada por el COVID-19, hayan tenidos mayores retos para alcanzar dicha efectividad laboral, puesto que debían alternar con oficios laborales y a la vez responsabilidades personales, lo cual fue denominado como ‘interferencia hogar-trabajo’ y representó un mayor desafío, que se intentó mitigar con la autonomía laboral y el balance vida-trabajo (Wang, et al., 2021).

Relaciones Laborales

Finalmente, la última categoría de estudio es la referente a *relaciones laborales* (ER por sus siglas en inglés *Employee Relations*), esta se refiere a las relaciones entre dos o más personas en el contexto laboral, estudios han demostrado que los empleados pueden percibir relaciones laborales positivas y negativas. Aquellas que son positivas se caracterizan por interacciones de alta calidad entre empleados y supervisores lo que refleja sentido de comunidad, satisfacción y confianza (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021).

A raíz de la pandemia por el COVID-19 las relaciones laborales han cobrado una relevancia importante, según un estudio empírico realizado entre abril y junio de 2020 (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021) en el que se aplicó un cuestionario a 220 empleados del área de soporte de tecnología, de distintas compañías norteamericanas, indagando por las interacciones laborales durante la pandemia. Los resultados señalaron que el tener buenas relaciones laborales, significativas y cercanas impactó en la satisfacción laboral, el bienestar, la salud mental y el compromiso de los empleados con el trabajo, las buenas relaciones de trabajo, de los empleados (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021).

Para esta investigación se incluye la relación con los jefes dentro de la categoría de relaciones laborales, dado que el liderazgo es un proceso más relacional que un ejercicio centrado en un sujeto, el liderazgo emerge a partir de la interacción entre los agentes del sistema (Contreras & Castro, 2013). Se hace notar que en el alcance del presente estudio no se analizan efectos de mediación ni moderación del liderazgo entre las variables previamente mencionadas (i.e., valoración emocional, valoración cognitiva, efectividad en el trabajo). Sin embargo, a continuación, se argumenta la importancia que tiene el líder en estas y otras

variables desde fundamentos conceptuales y empíricos, para entender la importancia de buscar a nivel correlacional fundamento de estas variables en el contexto de la postpandemia.

El rol del líder es importante en la percepción que los empleados tienen a sus formas de trabajo, en especial en modelos flexibles como es el WFH, según un estudio realizado en Holanda en 2018 (Groen et al., 2018) en una empresa de servicios financieros en la cual el 69% de los empleados trabajaban desde casa, se exploraron los retos que los líderes asumen al implementar trabajos flexibles y la percepción que tienen los empleados en el control de sus acciones y su autonomía. Tras encuestar a 897 personas, entre líderes y empleados, se encontró que los empleados que trabajan desde casa informan menos énfasis en los controles de sus acciones y perciben mayor comodidad con aquellos líderes que dan mayor autonomía y son más flexibles en el control de los horarios, alcanzando así mejores resultados y cumpliendo sus estándares de desempeño (Groen et al., 2018).

A lo largo de los años se ha indagado por la relación del líder y su influencia en los empleados y su impacto en múltiples niveles, no sólo en el desempeño laboral de sus equipos sino también en la valoración, percepción, actitud y comportamiento de los empleados (Goleman, 2015; Zheng, J. et al., 2019; Gerstner & Day, 1997; Herman et al., 2012; Mumtaz & Rowley, 2020). El rol del líder tiene especial relación con el desempeño, la satisfacción laboral, el comportamiento, la creatividad, y el compromiso afectivo de los empleados, estos son los resultados más significativos que presenta un artículo tras revisar sistemáticamente la literatura entre 2010 y 2016 sobre el vínculo entre el liderazgo y sus impactos en los resultados de percepción, actitud y comportamiento de los empleados (Mumtaz & Rowley, 2020).

Según un estudio realizado en 2010 sobre teorías de comparación e identidad social, se desarrolló un modelo de mediación moderada de los procesos psicológicos que vinculan el rol del líder con la identificación social y la valoración afectiva (Herman et al., 2012). Tras la recolección de una muestra de 252 empleados y 42 líderes del sector bancario y según resultados de regresión jerárquica, los análisis proporcionaron soporte para el modelo, señalando que existe una relación positiva entre los líderes y las relaciones afectivas, y también que la identificación social se vincula a la relación con los líderes y el desempeño laboral (Herman et al., 2012).

La literatura ha definido muchos tipos de liderazgo y son muchos los estudios e investigaciones que se han realizado sobre los estilos de liderazgo (Cardona & Rey, 2009; Contreras & Castro, 2013; Zheng et al., 2019; Cuhadar, 2022). Para esta investigación nos centraremos en el papel del líder y el rol que su comportamiento individual tiene sobre las actitudes de sus equipos y tres principales estilos de liderazgo, transaccional, transformacional y trascendente (Cuhadar, 2022).

El *liderazgo transaccional* se determina por la realización o no de la tarea “definido por una relación de influencia económica. El líder transaccional se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados [...] su capacidad de influencia coincide con su capacidad de ofrecer o retirar incentivos” (Cardona & Rey 2009, pp.48). En este tipo de liderazgo se intercambian recompensas tangibles con el fin de llegar a resultados, la supervisión, el seguimiento y organización son importantes para este tipo de relación (Cardona & Rey, 2009).

El *liderazgo transformacional*, es la evolución del líder transaccional pues va más allá de la relación de influencia económica, se centra en lograr los objetivos a través de altos

ideales de valores morales que inspira en sus empleados, ya no es solo una relación de incentivos, sino que el líder transformacional valora las capacidades de cada empleado y busca potenciar sus posibilidades (Zheng et al., 2019). En el *liderazgo trascendente* está fuertemente relacionado con el compromiso, promueve el espíritu del servicio y no retiene el liderazgo a su nivel, sino que busca que trascienda de manera vertical, por lo que es visto como una relación de influencia persona por su trabajo, en la que el líder además de estar orientado a cumplir los resultados y buscar la retribución por su trabajo, busca también satisfacer las necesidades de su equipo y trascender en la relación (Cardona & Rey 2009).

Los diversos estilos de liderazgo y las prácticas directivas que se derivan de éstos tienen en común la noción de poder, el cual cobra especial relevancia en el estudio de liderazgo, entendiéndose esto como la influencia entre individuos, pues todos los estilos de liderazgo tienen un concepto en común y es el poder influenciar en los demás (Contreras & Castro, 2013).

La influencia que los líderes tienen sobre sus equipos y según los estilos de liderazgo que los definen, impacta en la experiencia de los empleados. De acuerdo a una investigación cualitativa llevada a cabo en 2019, cuyo propósito fue explorar los factores de éxito de los líderes en contextos flexibles (virtualidad) y determinar su influencia de liderazgo en el desempeño de sus equipos (Alward & Phelps, 2019), se investigó las experiencias vividas de los empleados según un enfoque fenomenológico con entrevistas abiertas. Los resultados, indicaron que la comunicación, la comprensión, y la confianza que los líderes generen con sus equipos orientadas por sus estilos de liderazgo son atributos importantes en entornos presenciales, pero son aún más importantes en un rol de liderazgo virtual o flexible (Alward & Phelps, 2019).

El papel de los líderes en los diferentes niveles que configuran las organizaciones fomenta y facilita las dinámicas internas de los empleados, lo que posibilita la adaptación a las cambiantes condiciones del contexto tanto internas como externas (Goleman, 2015). Un aspecto relevante para resaltar es el liderazgo en tiempos de crisis, dado que la pandemia y posterior cuarentena generada por el virus del COVID-19 es un ejemplo claro de una crisis global, las competencias que los líderes deben desarrollar y aplicar con sus equipos de trabajo en tiempos de crisis requieren poder lidiar con la complejidad, adaptación al cambio, comunicación constante y apoyo emocional e interpersonal, con sus equipos.

El concepto de *Sensemaking*, es un elemento fundamental para referenciar el liderazgo y manejo de la crisis, pues potencializa el poder de un líder en tiempo de crisis pues éste ayuda a entender y comprender mejor la naturaleza de la crisis, las consecuencias, los posibles riesgos y esto conlleva a la buena toma de decisiones (Boin, et al., 2013). En los momentos de crisis se espera que los grandes líderes guíen a sus equipos con fortaleza y corazón, los empleados valoran y aprecian que sus líderes proporcionen flexibilidad, tengan en cuenta las emociones, se mantengan comprometido y escuchen sus opiniones (Franklin, 2018).

Los empleados esperan que sus líderes estén presentes y le den sentido a las experiencias que viven, especialmente a las experiencias de crisis, según el artículo *“Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic”* (Khalil et al.,2020) un manuscrito basado en la literatura de la pandemia y de estudios de casos de contextos globales, se indicó que las competencias esenciales para las prácticas de liderazgo en respuesta a una crisis mundial como lo fue el COVID-19, la comunicación, el ejemplo, el sentido de propósito y la confianza

permiten a un líder planificar, responder, aprender de las crisis y guiar a sus equipos durante ésta (Khalil et al., 2020).

El papel del líder para asegurar un buen retorno de los empleados a la presencialidad bajo modelos de trabajo flexibles después de la pandemia es de máxima importancia, según un artículo publicado en el 2022 “*Link between Leadership styles of managers and employees performance in organization during COVID-19 crisis*” (Cuhadar, 2022) en el que se explora el desempeño de los empleados a raíz de la pandemia del COVID –19 y su relación con los estilos de liderazgo se señaló que aquellas organizaciones y empleados cuyos líderes proporcionen sentido y propósito, comuniquen y compartan el liderazgo, aseguren el acceso de los empleados a la tecnología y prioricen la estabilidad emocional de sus equipos promoviendo la resiliencia organizacional, florecerán y se adaptaran al retorno presencial de las actividades (Cuhadar, 2022).

5. Método

5.1 Diseño

La presente investigación tiene un diseño correlacional-comparativo de corte transversal, dado que fue una investigación en la cual se analizaron datos de variables que fueron recopiladas en un periodo de tiempo definido con una población muestra definida y se evaluaron las relaciones o comparaciones entre ellas (Maxim, 2002).

5.2 Muestreo

El tipo de muestreo de este estudio es no probabilístico por conveniencia, la técnica de recolección de la información no fue por una selección al azar sino basada en un juicio de valor de la investigadora dada la cercanía con las áreas de la organización y las restricciones de confidencialidad concedidas por la compañía (Corbetta, 2007). Este tipo de muestreo es utilizado para estudios exploratorios como las encuestas, cuando las muestras son pequeñas y no es posible extraer un muestreo de probabilidad aleatorio debido a consideraciones de tiempo o costo (Corbetta, 2007). Dada la proximidad de la evaluadora con las áreas de negocio de la compañía farmacéutica (acceso a mercados, investigación clínica y soporte al negocio) y resaltando que el lapso de tiempo en el que se recogió la información fue corto y relevante debido a que la implementación del modelo híbrido de retorno en la compañía se dio en el primer trimestre del año 2022 y la recolección de los datos se realizó en mayo del 2022, el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia sugiere ser el mejor método para esta investigación ya que es rápido, común y los participantes suelen ser accesibles para ser parte de la muestra (Corbetta, 2007).

5.3 Participantes

Los participantes del estudio fueron empleados activos de una organización multinacional del sector farmacéutico. La recolección de datos que se realizó en mayo de 2022. El número total de participantes fue de $n=73$, de tres áreas de la organización: *acceso a mercado* ($n=19$), *investigación clínica* ($n=42$), y *sopORTE al negocio* ($n=12$). El 64% de los participantes fueron mujeres y el 36% hombres, ubicados en tres rangos de edades: 20-30 años (37%), 30-40 años (47%) y mayores de 40 (16%).

5.4 Instrumentos

Para esta investigación se utilizó un cuestionario de 23 ítems (ver Anexo C) con una escala Likert de 7 opciones de respuesta donde se indagó el nivel de acuerdo de los participantes con relación a declaraciones que medían su experiencia frente al retorno a las oficinas bajo un modelo híbrido de trabajo. Se recolectaron los siguientes datos demográficos; edad, género y área de negocio de los empleados. La escala de respuestas de este cuestionario comprendía 7 opciones de respuestas así: *‘Totalmente en desacuerdo’*, *‘En desacuerdo’*, *‘Medianamente en desacuerdo’*, *‘Ni de acuerdo, ni en desacuerdo’*, *‘Medianamente de acuerdo’*, *‘De acuerdo’* y *‘Totalmente de acuerdo’*.

La construcción del cuestionario se basó en los constructos que orientan esta investigación: valoración cognitiva, valoración emocional, efectividad laboral, y relaciones laborales (incluyendo relación con pares y con el jefe). Por lo tanto, el cuestionario incluye ítems diseñados exclusivamente para el estudio y otros adaptados y modificados de cuestionarios ya existentes. En cuanto a los instrumentos ya establecidos con precedentes teórico-empíricos, en primer lugar, se tomaron como guía el *Multifactorial Leadership*

Questionnaire (MQL) y el *Resistance to Change Scale*, a partir de sus traducciones al castellano.

Respecto al Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), se hace notar que este cuestionario mide los diferentes tipos de liderazgo, su versión estándar o larga está compuesta por 70 ítems agrupados en tres factores: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y un factor que denota la ausencia de liderazgo o liderazgo pasivo. La versión reducida contiene 46 ítems que mantienen los mismos tipos o estilos de liderazgo (Moreno-Casado, et al., 2021). El Cuestionario de liderazgo multifactorial por su nombre en español también conocido como MLQ 5 versión corta fue el utilizado para esta investigación. Este instrumento no ha sido validado en el contexto colombiano.

En cuanto a Resistance to Change Scale (Oreg, 2003), es un cuestionario diseñado para medir la inclinación disposicional de un individuo a resistirse a los cambios, es español denominado la Escala de Resistencia al Cambio. Los 4 factores de análisis exploratorio de esta escala se encuentran en las *reacciones emocionales, la búsqueda de rutinas, la rigidez cognitiva frente a los cambios y el enfoque a corto plazo* (Oreg, 2003). Este cuestionario no ha sido validado en el contexto colombiano.

De los 23 ítems del cuestionario construido, la distribución de los ítems incluyó: 5 ítems fueron adaptados del MLQ, 12 ítems adaptados de Resistance to Change Scale, y 6 ítems diseñados exclusivamente para esta investigación. Se hace notar que la validez y confiabilidad de los ítems utilizados de pruebas validadas puede no retenerse dado que hacen parte de una versión modificada y adaptada con nuevos propósitos y utilizada en una muestra con características culturales diferentes a la muestra con la que tales instrumentos fueron validados originalmente.

Valoración Cognitiva

Entendiéndose como la comprensión que se le da a los procesos mentales como la percepción, el conocimiento adquirido o el lenguaje (Pérez & Redondo, 2006), de tal manera que por medio del pensamiento se valora la experiencia de retorno de los empleados.

Se dispusieron 6 ítems, de los cuales 4 fueron adaptados de la escala de Resistencia al Cambio y 2 fueron diseñados para esta investigación (e.g., *Considero que el modelo híbrido de retorno fue un cambio positivo para mi bienestar*)

Valoración Emocional

Se refiere a como los empleados experimentan e interpretan según sus emociones (Men & Robinson, 2018) el proceso de transición de retorno a las oficinas bajo modelos híbridos de trabajo. Se emplearon 5 ítems, todos estos adaptados de la escala de Resistencia al Cambio (e.g., *Me sentí significativamente estresado/a por volver al trabajo cuando me informaron sobre el plan retorno a la oficina*)

Efectividad en el Trabajo

Se entiende como la capacidad para alcanzar y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Romero-Rodriguez et al., 2019) por lo que para este instrumento se emplearon 5 ítems, todos estos adaptados de la escala de Resistencia al Cambio (e.g., *Me sentí significativamente estresado/a por volver al trabajo cuando me informaron sobre el plan retorno a la oficina*).

Relaciones Laborales

Se refiere a las relaciones que los colaboradores crean en los contextos laborales, no sólo con sus pares y colegas sino también con sus jefes, dado que el liderazgo es un proceso relacional que emerge a partir de la interacción entre los agentes del sistema (Contreras & Castro, 2013). Para este instrumento se dispusieron 7 ítems, de los cuales 5 fueron adaptados del MQL 5 (Moreno-Casado, et al., 2021) , (e.g., *He podido expresarle mis dudas y preocupaciones a mi jefe sobre el retorno a las oficinas*) y 2 adicionales diseñados para este estudio (e.g., *Mi jefe demuestra confianza en mí sin importar donde esté trabajando*).

5.5 Procedimiento

El procedimiento para la recolección de datos de este estudio tuvo dos momentos, el primero enfocado en un pilotaje para realizar una prueba o testeo del instrumento, y el segundo la aplicación del cuestionario para la recolección de información.

Fase Pilotaje:

Con el objetivo de tener información sobre la pertinencia, relevancia y claridad del instrumento, en abril del 2022 se realizó una fase de prueba del cuestionario en la cual dos participantes de las áreas identificadas completaron una primera versión del cuestionario de manera física y contestaron preguntas adicionales referentes al tipo de instrumento, número, relevancia y claridad de los ítems, duración para diligenciar la encuesta y comentarios adicionales (ver Anexo A).

La retroalimentación y comentarios obtenidos en esta fase de pilotaje, permitió reducir el número de ítems para la versión final de 23 ítems del instrumento, redefinir el

nombre del cuestionario y diseñar instrucciones claras y sencillas para la fase de aplicación. Se hace necesario resaltar que los dos participantes que apoyaron la fase de pilotaje no hicieron parte de la muestra en la fase de aplicación.

Fase de Aplicación:

Tras la etapa de prueba del instrumento, las sugerencias recogidas y las adecuaciones incorporadas, se llevó a cabo la fase de aplicación mediante un cuestionario en versión digital enviado mediante un link de enlace a los correos electrónicos de los participantes de las tres áreas identificadas. No se controlaron aspectos de aplicación dado que la manera en que se recogieron los datos fue a través de un cuestionario en línea que cada participante completó en el tiempo y espacio a conveniencia.

5.6 Aspectos Éticos

Para esta investigación fue de suma importancia la confidencialidad y voluntariedad en la participación. Quienes contribuyeron completando la encuesta lo hicieron de manera voluntaria teniendo claridad que sus respuestas serían exclusivamente para una investigación con fines académicos y la información sería tratada de manera confidencial. Se les dio detalles que toda la correspondencia o información sobre los resultados de la encuesta debía ser dirigida a María Paola Paz Carriazo, mariapazca@unisabana.edu.co como investigadora principal de esta tesis y creadora del instrumento (ver Anexo B).

6. Resultados

Los resultados presentados a continuación fueron analizados a través de la plataforma de análisis estadístico SPSS IBM 28.

El presente estudio de corte correlacional-comparativo tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico sobre las percepciones de la transición al trabajo híbrido en una organización farmacéutica multinacional. Como parte de los objetivos específicos se buscó en primer lugar determinar las relaciones entre las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, percepción del jefe y relaciones laborales de los empleados de una empresa multinacional farmacéutica sobre la experiencia de un modelo híbrido de trabajo. En segundo lugar, se buscó analizar las diferencias sobre la percepción de las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, percepción del jefe y relaciones laborales en las tres unidades de negocio estudiadas (i.e., acceso a mercado, investigación clínica y soporte al negocio).

Estadísticos Descriptivos

En la Tabla 1, se reportan los estadísticos descriptivos de las 4 dimensiones de estudio, evidenciándose que los valores de media más altos se encontraron en la dimensión de jefe y relaciones laborales, que, de acuerdo con la escala de respuesta, corresponden a valoraciones sobre percepciones positivas de las actitudes y comportamientos de los jefes en ámbitos laborales híbridos.

Tabla 1*Estadísticos Descriptivos de las 4 Dimensiones de Análisis*

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Valoración cognitiva	73	2.00	7.00	5.75	1.04
Efectividad en el trabajo	73	1.00	7.00	4.82	1.69
Jefe y relaciones laborales	73	1.00	7.00	6.35	1.19
Valoración emocional	73	1.00	7.00	3.45	1.68
N válido (por lista)	73				

Nota. Las opciones de respuesta se presentaron en una escala ordinal de 1 a 7 (i.e., 1- Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Medianamente en desacuerdo, 4-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5. Medianamente de acuerdo, 6. En desacuerdo, 7-Totalmente en desacuerdo).

En las Tablas 2, 3, 4 y 5, se presentan las frecuencias de las distribuciones de opciones de respuesta por cada dimensión de análisis del presente estudio. En las dimensiones de valoración cognitiva, efectividad en el trabajo y jefe y relaciones laborales se encuentran los mayores porcentajes de respuesta en las opciones ‘De acuerdo’ y ‘Totalmente de acuerdo’. En la dimensión de efectividad en el trabajo, el mayor porcentaje de respuesta se ubicó en la categoría ‘Ni de acuerdo, ni en desacuerdo’.

Tabla 2*Frecuencias de Opciones de Respuesta en la Dimensión de Valoración Cognitiva*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4.2	4.1	4.2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	10.9	10.9	15.1
Medianamente de acuerdo	19	26.0	26.0	41.0
De acuerdo	30	41.1	41.1	82.2
Totalmente de acuerdo	13	17.8	17.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Nota. Las opciones de respuesta se presentaron en una escala ordinal de 1 a 7 (i.e., 1- Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Medianamente en desacuerdo, 4-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5. Medianamente de acuerdo, 6. En desacuerdo, 7-Totalmente en desacuerdo).

Tabla 3*Frecuencias de Opciones de Respuesta en la Dimensión de Efectividad en el Trabajo*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	6.8	6.8	6.8
En desacuerdo	4	5.5	5.5	12.3
Medianamente en desacuerdo	3	4.1	4.1	16.4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	23.3	23.3	39.7
Medianamente de acuerdo	13	17.8	17.8	57.5
De acuerdo	20	27.4	27.4	84.9
Totalmente de acuerdo	11	15.1	15.1	100.0

Total	73	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Nota. Las opciones de respuesta se presentaron en una escala ordinal de 1 a 7 (i.e., 1- Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Medianamente en desacuerdo, 4-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5. Medianamente de acuerdo, 6. En desacuerdo, 7-Totalmente en desacuerdo)

Tabla 4

Frecuencias de Opciones de Respuesta en la Dimensión de Jefe y Relaciones Laborales

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.4	1.4	1.4
En desacuerdo	1	1.4	1.4	2.7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	6.8	6.8	9.6
Medianamente de acuerdo	3	4.1	4.1	13.7
De acuerdo	15	20.5	20.5	34.2
Totalmente de acuerdo	48	65.8	65.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Nota. Las opciones de respuesta se presentaron en una escala ordinal de 1 a 7 (i.e., 1- Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Medianamente en desacuerdo, 4-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5. Medianamente de acuerdo, 6. En desacuerdo, 7-Totalmente en desacuerdo)

Tabla 5

Frecuencias de Opciones de Respuesta en la Dimensión de Efectividad en el Trabajo

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	19.2	19.2	19.2
En desacuerdo	10	13.7	13.7	32.9
Medianamente en desacuerdo	9	12.3	12.3	45.2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	24.7	24.7	69.9
Medianamente de acuerdo	14	19.2	19.2	89.0
De acuerdo	7	9.6	9.6	98.6
Totalmente de acuerdo	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100	100	

Nota. Las opciones de respuesta se presentaron en una escala ordinal de 1 a 7 (i.e., 1-

Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Medianamente en desacuerdo, 4-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5. Medianamente de acuerdo, 6. En desacuerdo, 7-Totalmente en desacuerdo)

Correlaciones

En la Tabla 6, se evidencian las correlaciones entre las 4 dimensiones indagadas sobre la transición al trabajo híbrido: *valoración cognitiva*, *valoración emocional*, *jefe y relaciones de trabajo*, y *efectividad en el trabajo*. La correlación se realizó con el coeficiente de Pearson's Product Moment, esta es una prueba paramétrica que asume una relación lineal entre dos variables (Rajaretnam, 2016). La expectativa de encontrar relaciones lineales entre las dimensiones estudiadas se fundamenta en precedentes empíricos abordados en el marco teórico (Gerstner & Day, 1997; Herman et al., 2012; Mumtaz & Rowley, 2020). En los resultados se identifican correlaciones positivas significativas moderadas entre las

dimensiones de valoración cognitiva y jefe y relaciones de trabajo. Igualmente se encuentran correlaciones positivas significativas moderadas entre la valoración cognitiva y efectividad en el trabajo, como también correlaciones significativas entre la efectividad en el trabajo y jefe y relaciones de trabajo.

Tabla 6

Correlaciones de las 4 Dimensiones de Estudio Sobre Trabajo Remoto-Flexible

Variable	1	2	3	4	5
1. Genero	-				
2. Valoración Cognitiva	0.15	-			
3. Valoración Emocional	-0.03	0,13	-		
4. Jefe y relaciones de trabajo	0.17	0.47**	-0,08	-	
5. Efectividad en el trabajo	-0.006	0.30**	-0,03	0.32**	-

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Los valores de la variable género tomaron los valores dicotómicos de femenino y masculino.

Análisis de Varianza (ANOVA)

En el análisis de ANOVA sobre las 4 dimensiones de análisis en las 3 unidades de negocio estudiadas (i.e., valoración cognitiva, no evidencian diferencias significativas en ninguna de las dimensiones a nivel de 0,01. En detalle, no se encontró un efecto significativo en la percepción de valoración cognitiva en los empleados de las 3 unidades de negocio estudiadas al nivel $p < 0.05$ [$F(2,70) = 0,03$, $p = 0.96$], tampoco se encontró un efecto

significativo en la percepción de valoración cognitiva al nivel $p < 0.05$ [$F(2,70)=1,17$, $p=0,31$], ni en jefe y relaciones de trabajo [$F(2,70)=0,22$, $p=0,8$], y efectividad en el trabajo [$F(2,70)=0,77$, $p=0,46$].

Tabla 7

ANOVA de las 3 Unidades de Negocio sobre las 4 Dimensiones de Trabajo Híbrido

Variable		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Valoración cognitiva	Entre grupos	0,03	2	0,01	0,03	0,96
	Dentro de grupos	38,81	70	0,55		
	Total	38,84	72			
Valoración emocional	Entre grupos	1,26	2	0,63	1,17	0,31
	Dentro de grupos	37,66	70	0,53		
	Total	38,92	72			
Jefe y relaciones de trabajo	Entre grupos	0,38	2	0,19	0,22	0,8
	Dentro de grupos	61,9	70	0,88		
	Total	62,36	72			
Efectividad en el trabajo	Entre grupos	1,40	2	0,7	0,77	0,46
	Dentro de grupos	63,84	70	0,91		
	Total	65,25	72			

7. Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la experiencia de transición a la modalidad híbrida de trabajo en empleados de una empresa multinacional del sector farmacéutico. Para ello se establecieron dos objetivos específicos, en primer lugar se buscó determinar las relaciones entre las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, percepción del jefe y relaciones laborales de los empleados de una empresa multinacional farmacéutica sobre la experiencia de un modelo híbrido de trabajo. En segundo lugar, se analizaron las diferencias sobre la percepción de las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, percepción del jefe y relaciones laborales en las tres unidades de negocio estudiadas.

En el primer objetivo específico, se encontraron correlaciones significativas entre las dimensiones de valoración cognitiva y jefe/relaciones de trabajo. A este respecto, en general, precedentes empíricos evidencian que basado en la percepción de las relaciones interpersonales, y las interpretaciones o valoraciones de los empleados en términos cognitivos, construir un alto nivel de confianza con los jefes y los compañeros de trabajo es esencial para aumentar la satisfacción del trabajo en modalidades híbridas y en el rendimiento en equipos virtuales, y presenciales (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021).

Según lo referido en el marco teórico, es indicativo que la confianza es componente fundamental de cualquier relación líder/empleador (relaciones de trabajo) y tiene relación con la dimensión cognitiva, la confianza asociada con el establecimiento de expectativas claras, comunicación cercana y apoyo en la transición a modelos de trabajo flexibles (Alward & Phelps, 2019).

Estas correlaciones encontradas, reflejan relaciones positivas en cuanto a las percepciones que tuvieron los empleados encuestados al regreso gradual a las oficinas y la modalidad de trabajo híbrido, y la conexión que esto tiene con la contribución y el significado que integra los aspectos del trabajo. Como se evidenció en el marco teórico, el retorno a la oficina después de una crisis como la pandemia por el COVID-19 impulsó a que los trabajadores estén motivados al más alto nivel en la medida que sus experiencias y contribuciones laborales conecten con un propósito mayor y una misión (Volini, 2020).

Es importante señalar que la valoración emocional no tuvo correlaciones significativas con relaciones laborales, lo cual no está en concordancia con precedentes teórico-empíricos, al mencionarse que las emociones y los sentimientos inciden en las relaciones y las experiencias de los empleados, siendo la llave para la comprensión de las emociones en diferentes individuos y en diferentes momentos en el contexto laboral (Men & Robinson, 2018; Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021 Charalampous, et al., 2018).

Lo anterior señala la necesidad de revisar estas variables con metodologías cualitativas o mixtas, para controlar sesgos de deseabilidad social.

En cuanto al segundo objetivo específico, el cual buscó analizar las diferencias sobre la percepción de las variables de valoración cognitiva, valoración emocional, efectividad laboral y percepción del jefe/relaciones laborales según las 3 unidades de negocio los resultados no señalaron diferencias significativas entre las 3 unidades de negocio estudiadas (acceso a mercado, investigación clínica, y soporte al negocio) y las 4 categorías de estudio, (valoración emocional, valoración cognitiva, efectividad en el trabajo y relaciones laborales) tampoco se hallaron diferencias intergrupales significativas.

Si bien en los resultados se muestra que la unidad de negocio no necesariamente incide en las variables, si hay una relación entre las relaciones laborales-liderazgo con efectividad y valoración cognitiva y diferencia con la valoración afectiva. Según el marco teórico esto sería indicativo dado que el rol del líder es fundamental en la identificación social de los empleados, lo cual no sólo influye en valoración del entorno, sino que se vincula también a la relación con los líderes y el desempeño laboral (Herman et al., 2012).

En cuanto a los datos demográficos del estudio, especialmente en las diferencias de género de los participantes se encontraron en las respuestas del cuestionario diferencias muy sutiles que no alcanzan a representar diferencias significativas, pero que son de importancia resaltar dado a lo evidenciado en los precedentes empíricos, donde se manifiesta una indicación de brecha de género en la valoración del trabajo desde casa, arraigada en la identidad de género y los modelos de roles establecidos entre hombre y mujeres (García-Leiva, 2005) ya que las mujeres habitualmente tienen roles enfocados al cuidado del hogar y la familia valoran la flexibilidad de desempeñarlo y seguir cumpliendo sus objetivos laborales (Lozano & García, 2020).

Dado que estas diferencias no son significativas esto sugiere que en términos de percepción, los empleados encuestados vivieron una transición homogénea respecto a los puntajes obtenidos por el instrumento, es decir que la experiencia vivida por los empleados fue similar en las 3 áreas de trabajo estudiadas.

Como fue resaltado en el marco teórico al darle mayor extensión a la categoría de Relaciones Laborales abordando al líder como actor fundamental en la percepción de los empleados, los resultados evidencian relaciones positivas con la categoría de relaciones laborales especialmente con el liderazgo, en este sentido precedentes empíricos lo refieren,

como en el estudio de Cudahar (2022) donde se encontró que aquellos líderes que proporcionan sentido y propósito, priorizando la estabilidad emocional propician la adaptación al retorno presencial de las actividades laborales. En este sentido, se destaca como la valoración cognitiva viene asistida del contexto laboral y del sentido o significado que se dé al trabajo en tiempos de crisis, como es señalado por Boin, et al. (2013) cuando afirman que el acompañamiento y la comunicación en tiempos de crisis es crucial e indispensable y esto hace parte del concepto de *sensemaking* que tienen los grandes líderes en tiempos de crisis, procesar la información y comunicarla de manera transparente, precisa y a las personas adecuadas, inspirando y transformando a sus equipos.

Referente a lo señalado en el marco teórico en el liderazgo transformacional, se espera cumplir objetivos a través de altos ideales de valores morales que inspire a los empleados (Zheng et al., 2019). En cuanto al liderazgo trascendente, este se relaciona con el compromiso, en donde el líder además de estar orientado a cumplir los resultados y premisas, en este caso incentivar al retorno a la oficina tras una modalidad flexible, busca también satisfacer las necesidades de su equipo y trascender en la relación. (Cardona & Rey 2009). Conforme a los resultados, se identifica que, en la percepción de sus equipos de trabajo, los líderes de las 3 unidades de negocio de la farmacéutica donde se llevó a cabo el estudio evidencian un estilo de liderazgo que ha apoyado, incentivado y propiciado que los empleados tengan una buena experiencia frente al retorno a la presencialidad bajo un modelo híbrido.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico estos resultados podrían ser indicativos del liderazgo en crisis, el cual exige una integración de habilidades y competencias que permiten al líder responder y orientar a sus equipos en momentos difíciles

(Khalil et al.,2020) como la pandemia del COVID-19, buscando dar sentido -sensemaking- y propósito a lo que está sucediendo como adaptación a los cambios.

En cuanto a la categoría de efectividad en el trabajo, los resultados no señalan diferencias significativas, en concordancia con lo encontrado por Hickman y Robinson, (2020) que señalan que bajo el modelo de trabajo desde casa se alcanzan de manera satisfactoria los objetivos de negocio y hay efectividad en el trabajo tal cual que en una modalidad presencial.

Cabe resaltar las limitaciones de esta investigación el tamaño de la muestra pudo interferir en los resultados al no encontrarse diferencias significativas dado que solo se estudiaron tres unidades de negocio de la compañía. Para futuras investigaciones se sugeriría ampliar la medición a otras unidades de negocio y así tener una muestra representativa de la organización Los datos demográficos recogidos en la muestra también fueron limitados (edad, género y área de negocio) para futuros estudio podrían explorarse más variables con el fin de indagar mayor profundidad en las relaciones.

El alcance del estudio también tuvo limitaciones en el sentido de que no se encontró suficiente información o benchmarking sobre las categorías de análisis en pre y post pandemia, entendiéndose que es una realidad muy actual que están viviendo los empleados de muchas compañías hoy en día.

Con respecto a lo anterior se propone para futuros estudios incluir mediciones cualitativas que puedan ser relevantes. También se sugiere para futuros estudios una segunda medición longitudinal con el fin de estudiar la evolución o cambio de las experiencias percibidas por los colaboradores encuestados a lo largo del tiempo.

8. Conclusiones

Para una adecuada transición al retorno a las oficinas bajo un modelo híbrido de trabajo, después de haber vividos dos años de WFH, los empleados esperan tener un acompañamiento y guía de sus líderes, en donde prime la comunicación transparente, el compromiso y el sentido de propósito.

La pandemia cambió la manera en que se concibe el trabajo, y las organizaciones que implementan modelos flexibles de trabajo buscan incorporar lo aprendido durante la crisis del Covid-19, apalancándose al futuro, por medio de las experiencias de sus empleados. Con el fin de comprometer a los empleados a regresar a las oficinas, bajo modelos híbridos de trabajo, es necesario que las organizaciones valoren las percepciones e interpretaciones cognitivas y emocionales que tienen los trabajadores respecto al retorno, brindando un continuo acompañamiento, comunicando el paso a paso de la transición y potencializando el poder de los equipos de trabajo bajo miradas de trabajo colaborativo.

El rol del líder, que es sumamente importante en la concepción de relaciones laborales, es el gran facilitador de dicha transición. Pues el liderazgo centrado en el propósito, en la misión y que acompaña las transformaciones es el elemento clave para inspirar el cambio tras una crisis como lo fue la pandemia, e inspirar las experiencias vividas de los empleados.

9. Referencias

- Alward, E. & Phelps, Y. (2019). Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online Learning*, 23(3), 72–93
- Appelbaum, S. et al. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol 47. No. 3
- Ashforth, B. et al. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491
- Bachmann, M. & Song, F. (2021). Vaccination against COVID-19 and society's return to normality in England: a modelling study of impacts of different types of naturally acquired and vaccine induced immunity. Norwich Medical School, University of East Anglia, Norwich, Norfolk.
- Bellmann, L. & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441
- Bianchin, G. et al. (2020) Planning a return to normal after the COVID-19 Pandemic: Identifying safe contact levels via online optimization. department of Biostatistics and Informatics, Colorado school of Public Health, University of Colorado Anschutz
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: a framework for assessment. *International Review of Public Administration*. Vol. 18, No. 1, 79-91

- Bulinska, H. & Bagienska, A. (2021). The Role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive Mental Health at work in the Era of COVID-19. *International Journal Enviroment Research & Public Health*.
- Cardona, P. & Rey, C. (2009). *El liderazgo centrado en la misión*. Harvard Deusto Business Review.
- Charalampous, M. et al. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*
- Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 72-76
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGraw Hill
- Cuhadar, S. (2022). Link between Leadership styles of managers and employees performance in organization during COVID-19 crisis. Review Article. Volume XXIV
- Dirani, K). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Dubey, A. & Tripathi, A. (2020). Analysing the sentiments towards Work-From-Home experience during COVID-19 Pandemic. *Journal of Innovation managment*. JIM 8, 1
- Franklin, M. (2018). *Introduction to Agile change managment*. Agile change Management Limited.

- García- Leiva, P. (2005). *Identidad de Género. Modelos explicativos*. Universidad de Málaga. Num 7
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Título original: *What makes a leader*. Traducción: Daniel Hernández Chambers 1.ª edición
- Groen, B. et al. (2018). *Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls*. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
- Helmold, M. (2021). *New Office Concepts in the Post COVID-19 Times*. In *New Work, Transformational and Virtual Leadership* (pp. 79-89). Springer, Cham.
- Herman HM, Ashkanasy. & Dasborough, M. (2012). *Relative leader–member exchange, negative affectivity and social identification: a moderated-mediation examination*. *Leadersh Q* 23(3):354–366
- Hickman, A. & Robinson J. (2020). *Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes*. Gallup Workplace
- Huete, L. & Ponce, F. (2020). *El propósito: la gran oportunidad de hacer que el futuro importe*. *Harvard Deusto business review*, ISSN 0210-900X, N° 300, 2020, págs. 70-78
- Infobae (2021, Noviembre). *Dane reveló que el 88,9 % de colombianos ya regresaron a sus lugares de trabajo de forma presencial*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/11/26/dane-revelo-que-el-889-de-colombianos-ya-regresaron-a-sus-lugares-de-trabajo-de-forma-presencial/>

- Khalis D et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis:a response to Covid-19 pandemic, *Human Resource Development International*, 23:4, 380-394
- Lopez J. (2021). Trabajo remoto y derecho a la desconexión digital ante el riesgo de la flexibilidad horaria. *Estudios Latinoamericanos de Relaciones Laborales y Protección Social*, Nº. 11
- Lozano, M. & García, M. (2020). Cuidado y abordaje de la pandemia de COVID-19 con enfoque de género. *Escuela Andaluza de salud pública, Granada*
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Futureof Work. *Journal of Management*. Vol. 47 No. 5
- Maxim, P.S. (2002). *Métodos cuantitativos*. Oxford University Press
- Men Linjuan, R. & Robinson, K. (2018). It's about how employees feel. examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships. *University of Florida, Gainesville, Florida, USA*
- Molina, N. et al. (2020). *Psicología en contextos de COVID–19 desafíos postcuarentena en Colombia Asociación Colombiana de Facultades de Psicología. Ascofapsi*
- Moreno-Casado, H. et al. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Editum. Universidad de Murcia, España*
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70, 165-189.

- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 4, 680 – 693
- Peng, J. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: evidence from a meta- analysis. *The journal of applied behavioral science*
- Pérez Nieto, M. & Redondo, M. (2006). Procesos de valoración y emoción, características, desarrollo, clasificación, y estado actual. Universidad Camilo Jose Cela, Madrid
- Rajaretnam, T. (2015). *Statistics for social sciences*. SAGE Publishing India.
- Rodríguez, O. (2020). Home Office en la nueva normalidad: Retos y futuro del Home Office. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(3), 94-99
- Romero-Rodriguez et al. (2019). Comunicación para la efectividad laboral y el Happiness Management: Revisión critico-analítica de la literatura. ResearchGate
- Serrabassa, M. (2018). Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas. *Harvard Deusto Business Review*.
- Sutherland, L. & Janene-Nelson, K. (2020). Trabajar juntos en cualquier lugar: Un manual sobre trabajar a distancia y con éxito para individuos, equipos y gerentes.
- Tao, W., Lee, et al. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public relations review*, 48(1), 102133
- Tan, W., et al. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Elsevier* Vol, 87

- Volini, E. et al. (2020). Deloitte Insights. Tendencias Globales de Capital Humano 2020/
Informe Especial
- Wang, B., et al. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19
pandemic: A work design perspective. Business School, Beijing Normal University
- Wanqiu, T. et al. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A
study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention
measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity* 87. 84-92
- Yijing, C. et al. (2021). Impacts of working from Home during COVID-19 Pandemic on
physical and Mental wellbeing of office workstation users. *JOEM* Volume
63.Number 3
- Zheng, J. et al. (2019). Leadership, Organizational Culture, and Innovative Behavior in
construction projects. Humanities and social sciences training program in Kunming.
University of Science and Technology

10. Anexos

Anexo A

Encuesta Pilotaje

Anexo B

Consentimiento Informado

Anexo C

Encuesta final

Anexo A

Gracias por participar en el pilotaje de este instrumento, el objetivo de este piloto es tener información sobre la pertinencia y claridad de la encuesta.

Esta encuesta será utilizada para una investigación con fines académicos y la información será tratada de manera confidencial, por lo que su retroalimentación y opinión será de gran ayuda para la aplicación del cuestionario y la recolección de los datos.

Una vez termine de completar la encuesta, lo invitamos a responder unas preguntas finales sobre la misma.

Instrucción

A continuación, encontrará un cuestionario de 24 ítems que contienen diferentes declaraciones que miden su experiencia frente al retorno a la oficina en cuanto a su relación con su jefe, sus compañero/as de trabajo y su bienestar. La evaluación le tomará 10 minutos para completarla y sus respuestas serán confidenciales utilizadas con propósitos académicos.

Le pedimos que evalúe su nivel de acuerdo de las siguientes declaraciones bajo una escala tipo Likert donde encontrará 7 opciones de respuesta.

		Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Pienso que la manera como mi organización reaccionó a la pandemia fue la adecuada							
2	Estoy emocionado/a por haber regresado a la oficina bajo un modelo híbrido							
3	He contado con los medios de tecnología suficientes para regresar satisfactoriamente bajo un modelo de trabajo híbrido							
4	He contado con el apoyo de mi jefe para organizarme bajo el modelo híbrido de trabajo							
5	He podido expresarle mis dudas y preocupaciones a mi jefe sobre el retorno a las oficinas							
6	Pienso que mi organización ha tomado las medidas necesarias para garantizar un ambiente de trabajo seguro al retornar a la oficina							
7	Me sentí significativamente estresado/a por volver al trabajo cuando me informaron sobre el plan retorno a la oficina							
8	La relación con mi jefe mejoró desde la implementación del modelo de retorno a la oficina							
9	Considero que el modelo híbrido de retorno fue un cambio positivo para mi bienestar							
10	Los días que trabajo desde casa me resulta especialmente difícil levantarme motivado para trabajar							

11	Encuentro que no soy tan eficiente o productivo/a cuando trabajo desde casa							
12	Me sentía muy cómodo/a cuando estaba trabajando 100% desde casa							
13	Realmente no creo que regresar a la presencialidad fuera necesario							
14	Mi jefe habla de la importancia de estar en la oficina para ser productivo/as							
15	He contado con el apoyo de mis compañero/as de trabajo para organizarme bajo el modelo híbrido							
16	Prefiero un día siguiendo una rutina trabajando desde casa, que un día lleno de eventos inesperados en la oficina							
17	Mi jefe demuestra confianza en mí sin importar donde esté trabajando							
18	Cuando trabajo desde casa me siento más distraído/a							
19	Me siento desanimado/a de regresar a la oficina bajo un modelo híbrido							
20	Mi jefe me apoya de igual manera cuando hago actividades o tareas desde casa o desde la oficina							
21	Mis relaciones con mis compañero/as de trabajo se ven positivamente influenciadas por regresar a trabajar en la oficina							
22	Mi jefe promueve mi autonomía en el uso de mi tiempo							
23	Gracias a la implementación del trabajo híbrido he podido balancear mi trabajo con mi vida personal							
24	El regresar a la oficina nos hará bien a todos							

Tras completar el cuestionario por favor responda las siguientes preguntas:

¿Se entendió el propósito del cuestionario?:

¿Existen declaraciones que no fueron claras o incomprensibles del cuestionario? (Por favor señalar el # del ítem)

¿Hay ítems que no son relevantes?

¿Hay ítems que cambiaría? (Cuales y por qué?)

¿El tiempo destinado para la realización del cuestionario fue pertinente?

¿Cuánto tiempo se demoró diligenciando la encuesta?

¿Tiene comentarios adicionales que quiera aportar?

Anexo B

Gracias por participar en esta investigación académica.

Este estudio está a cargo de María Paola Paz Carriazo, investigadora principal y estudiante de la Maestría de Gerencia y Desarrollo de Personas de la Universidad de la Sabana, la investigación es supervisada por la profesora Julie Viviana Cedeño Bustos de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana.

El principal objetivo del estudio es comprender las experiencias frente al retorno a las oficinas bajo una modalidad híbrida de trabajo.

USO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS

Los datos que se obtengan con su participación en la investigación serán utilizados con fines académicos. Toda participación en la investigación es de carácter voluntario. Igualmente, la totalidad de los datos serán almacenados, manejados y procesados únicamente por la investigadora principal y el equipo de supervisión de la Universidad de la Sabana. De tal manera que toda la información se manejará bajo principios de confidencialidad.

En caso de cualquier duda o comentario sobre la investigación no dude en contactar al equipo de investigación por email a mariapazca@unisabana.edu.co

Si ha entendido la naturaleza de la investigación, de los datos que serán recogidos, su rol como participante, y acepta participar voluntariamente en la investigación, por favor seleccione esta casilla.

Acepto _____

Anexo C

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Pienso que la manera como mi organización reaccionó a la pandemia fue la adecuada							
2	Estoy emocionado por haber regresado a la oficina bajo un modelo híbrido							
3	He contado con el apoyo de mi jefe para organizarme bajo el modelo híbrido de trabajo							
4	He podido expresarle mis dudas y preocupaciones a mi jefe sobre el retorno a las oficinas							
5	Pienso que mi organización ha tomado las medidas necesarias para garantizar un ambiente de trabajo seguro al retornar a la oficina							
6	Me sentí significativamente estresado/a por volver al trabajo cuando me informaron sobre el plan retorno a la oficina							
7	La relación con mi jefe mejoró desde la implementación del modelo de retorno a la oficina							
8	Considero que el modelo híbrido de retorno fue un cambio positivo para mi bienestar							
9	Los días que trabajo desde casa me resulta especialmente difícil levantarme motivado para trabajar							
10	Encuentro que no soy tan eficiente o productivo cuando trabajo desde casa							
11	Me sentía muy cómodo/a cuando estaba trabajando 100% desde casa							
12	Realmente no creo que regresar a la presencialidad fuera necesario							
13	Mi jefe habla de la importancia de estar en la oficina para ser productivos							
14	He contado con el apoyo de mis compañeros de trabajo para organizarme bajo el modelo híbrido							

15	Prefiero un día siguiendo una rutina trabajando desde casa, que un día lleno de eventos inesperados en la oficina							
16	Mi jefe demuestra confianza en mí sin importar donde esté trabajando							
17	Cuando trabajo desde casa siento estar más distraído/a							
18	Me siento desanimado/a de regresar a la oficina bajo un modelo híbrido							
19	Mi jefe me apoya de igual manera cuando hago actividades o tareas desde casa o desde la oficina							
20	Mis relaciones con mis compañeros de trabajo se ven positivamente influenciadas por regresar a trabajar en la oficina							
21	Mi jefe promueve que soy autónomo/a del uso de mi tiempo							
22	Gracias a la implementación del trabajo híbrido he podido balancear mi trabajo con mi vida familiar/personal							
23	El regresar a la oficina nos hará bien a todos							