



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA POSTCRISIS  
COVID-19 PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
EMPRESA EN QUITO

NOMBRE:

JAMES S. MONTENEGRO GALLARDO

DIRECTORA:

MGT. CECILIA BUSTILLOS

QUITO, 2021

## **AGRADECIMIENTO:**

Agradezco a Dios por haberme brindado la oportunidad de cursar esta carrera y gracias a mis padres, a quienes les corresponde más este mérito que a mí.

Gracias a mi pareja Ruth, con quien decidimos iniciar un camino lleno de sueños y proyectos mientras me encontraba en esta trayectoria universitaria, y quién nunca me soltó, ni abandonó nuestros sueños, cuando todos los retos se pusieron difíciles.

Gracias a mi directora, maestra y mentora de este camino académico, Ceci Bustillos, quién fue una de las pocas profesoras que logró que aprendiera a profundidad y con quién pude compartir momentos gratificantes, gracias por tener una inmensa paciencia para acompañarme y corregirme todas las veces necesarias para lograr este proyecto y gracias por confiar en mí desde el primer momento en que fui su alumno.

Gracias a mi hermano por ser mi inspiración más preciada, quién estuvo conmigo en tantos bajos y en tantos altos durante estos años.

Gracias a María Fernanda Neira, Jenny Hidalgo, Edwin Montenegro y Steve Montenegro, quienes fueron grandes maestros en este camino de formarme en el mundo laboral y profesional.

Gracias a la empresa que me abrió las puertas, y por confiarme su información, así como confiar en mi capacidad para proponerles una solución.

Gracias a todas las amistades y ex amistades quienes hicieron mucho más amenos los días universitarios y me enseñaron a ser una mejor persona.

Finalmente, gracias a mí, por haber tenido el coraje para afrontar tantos desafíos, escuchar mi corazón, y por no rendirme cuando ganas no me faltaron.

## Tabla de contenido

RESUMEN:.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
<b>1. Capítulo I – Marco Introdutorio: .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Tema: .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Planteamiento del Problema:.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Datos De La Institución.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.6.1. General.....</b>	<b>9</b>
<b>1.6.2. Específicos:.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Capítulo II – Marco Teórico: .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Ambiente laboral y sentido de pertenencia .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1. Capital humano estratégico.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2. Experiencia del empleado VS Experiencia humana.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3. Cómo motivar a la gente.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.4. El mito del compromiso laboral.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.5. Cultura que inspire libertad y sentido de pertenencia.....</b>	<b>23</b>
2.1.5.1. Dimensión Credibilidad:.....	29
2.1.5.2. Dimensión Respeto:.....	29
2.1.5.3. Dimensión imparcialidad:.....	31
2.1.5.4. Dimensión orgullo:.....	32
2.1.5.5. Dimensión Camaradería:.....	33
<b>2.2. Liderazgo.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1. Por qué liderazgo.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2. Liderazgo disruptivo.....</b>	<b>39</b>
2.2.2.1. Liderazgo Adaptativo:.....	41
2.2.2.2. Coaching ejecutivo:.....	42
2.2.2.3. Motivación de las personas:.....	42
2.2.2.4. Design Thinking:.....	42
2.2.2.5. Estilo de comunicación:.....	43
<b>2.2.3. Aspectos fundamentales de un Liderazgo Ejemplar.....</b>	<b>44</b>
2.2.3.1. Modelar el Camino:.....	44
2.2.3.2. Inspirar una visión compartida.....	44

2.2.3.3.	<i>Desafiar el proceso</i> .....	45
2.2.3.4.	<i>Habilitar a los demás para que actúen</i> .....	45
2.2.3.5.	<i>Alentar el corazón</i> .....	45
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Innovación y liderazgo van de la mano</i></b> .....	<b>46</b>
2.2.4.1.	<i>Tecnologías en beneficio del Capital Humano</i> .....	46
2.2.4.2.	<i>Teletrabajo</i> .....	47
2.2.4.3.	<i>People Analytics</i> .....	49
2.2.4.4.	<i>Inteligencia artificial</i> .....	51
2.2.4.5.	<i>Gestión ideal del Conocimiento</i> .....	52
<b>3.</b>	<b>Capítulo III – Marco Metodológico</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1.</b>	<b>Tipo de disertación</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.</b>	<b>Alcance</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3.</b>	<b>Operacionalización</b> .....	<b>54</b>
<b>3.4.</b>	<b>Diseño</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	<b>55</b>
<b>3.6.</b>	<b>Fuentes de información</b> .....	<b>55</b>
<b>3.7.</b>	<b>Consideraciones éticas</b> .....	<b>57</b>
<b>3.8.</b>	<b>Recolección de información</b> .....	<b>57</b>
3.8.1.	<i>Instrumento de diagnóstico</i> .....	57
3.8.2.	<i>Entrevista</i> .....	59
<b>3.9.</b>	<b>Procesamiento de datos</b> .....	<b>60</b>
3.9.1.	<i>Dimensión de bienestar laboral y sentido de pertenencia – modelo Trust Index</i> . 60	
3.9.2.	<i>Dimensión de liderazgo – Modelo Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar</i> .....	62
<b>3.10.</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados obtenidos</b> .....	<b>63</b>
3.10.1.	<i>Dimensión bienestar laboral y sentido de pertenencia – modelo Trust Index</i> . 63	
3.10.2.	<i>Dimensión liderazgo – modelo Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar</i> . 68	
3.10.3.	<i>Conclusiones encontradas a partir de la entrevista a la Gerente de HR de la compañía en Ecuador</i> .....	71
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV – Propuesta de Intervención</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.</b>	<b>Objetivo general de la propuesta:</b> .....	<b>72</b>
4.1.1.	<i>Dimensión de bienestar laboral y sentido de pertenencia</i> .....	73
4.1.1.1.	<i>Subdimensión Respeto</i> .....	73

4.1.1.2.	<i>Subdimensión Imparcialidad.</i>	76
4.1.1.3.	<i>Subdimensión Credibilidad.</i>	78
4.1.1.4.	<i>Subdimensión Sentido de Equipo.</i>	78
4.1.1.5.	<i>Orgullo.</i>	79
<b>4.1.2.</b>	<b><i>Dimensión de Liderazgo.</i></b>	<b>80</b>
4.1.2.1.	<i>Modelar el camino.</i>	80
4.1.2.2.	<i>Inspirar una visión compartida.</i>	80
4.1.2.3.	<i>Desafiar el proceso.</i>	80
4.1.2.4.	<i>Habilitar a los demás para que actúen.</i>	80
4.1.2.5.	<i>Alentar el corazón.</i>	81
<b>5.</b>	<b>Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>82</b>
5.1.	<b>Conclusiones</b>	<b>82</b>
5.2.	<b>Recomendaciones</b>	<b>83</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>86</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos</b>	<b>1</b>
7.1.	<b>Anexo 1: Cuestionario aplicado - Inventario de las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar</b>	<b>1</b>
7.2.	<b>Anexo 2: Resultado del personal de Campo - Modelo Trust Index</b>	<b>3</b>
7.3.	<b>Anexo 3: Resultado del personal Administrativo - Modelo Trust Index</b>	<b>6</b>
7.4.	<b>Anexo 4: Resultado del personal de Taller - Modelo Trust Index</b>	<b>9</b>
7.5.	<b>Anexo 5: Resultado de todo el personal de sexo femenino - Modelo Trust Index</b>	<b>12</b>
7.6.	<b>Anexo 6: Resultado de todo el personal de sexo masculino - Modelo Trust Index</b>	<b>15</b>
7.7.	<b>Anexo 7: Proceso Design Thinking</b>	<b>18</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Intervención Técnica VS Adaptativa</i> .....	41
<b>Tabla 2:</b> <i>Operacionalización</i> .....	54
<b>Tabla 3:</b> <i>Matriz Metodológica</i> .....	56
<b>Tabla 4:</b> <i>Dimensiones, variables, subvariables del Modelo Trust Index</i> .....	58
<b>Tabla 5:</b> <i>Resultado global del Modelo Trust Index</i> .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> <i>Dimensiones Modelo Trust Index</i> .....	8
<b>Figura 2:</b> <i>La contribución y la conexión impulsan más la pertenencia que la comodidad por sí sola</i> .....	13
<b>Figura 3:</b> <i>Entender la organización desde el Modelo Trust Index</i> .....	18
<b>Figura 4:</b> <i>Descripción de cada dimensión del Modelo Trust Index</i> .....	19
<b>Figura 5:</b> <i>Factores con mayor influencia para crear pertenencia según Deloitte</i> .....	24
<b>Figura 6:</b> <i>Percepción de equidad - Modelo Stacy Adams</i> .....	31
<b>Figura 7:</b> <i>Derechos VS Responsabilidades de un Líder</i> .....	40
<b>Figura 8:</b> <i>Resultado global Modelo Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar</i> .....	62

## RESUMEN:

La empresa en la cual se realizó el presente estudio, sobrevivió a la crisis global por la que atravesó el mundo a partir de la pandemia del Covid-19; sin embargo, esta organización tuvo afectaciones, principalmente en el ámbito financiero y en la gestión del capital humano.

En este contexto, varios estudios realizados en los últimos años a nivel mundial, coinciden en la importancia de dos dimensiones relacionadas a la gestión del personal: la primera, es un ambiente laboral que genere bienestar y sentido de pertenencia; y la segunda, un estilo de liderazgo disruptivo. En este proyecto, se evaluaron estas dos dimensiones, a partir de los modelos *Trust Index* y el de *Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar*, ambos justificados teóricamente por autores académicos actuales. Posteriormente se conversó con la Gerente de HR, de este país y otros más, con el fin de identificar algunas causas de los resultados obtenidos y los aspectos que consideraba la organización como oportunidades de mejora.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se creó una propuesta de intervención con el fin de mejorar las variables de interés para la empresa y que resultaron bajas. Es importante mencionar que este estudio busca ser lo más actualizado al contexto post-pandemia, así como también se adaptó al entorno de la organización, tomando en cuenta que un factor clave es la reducción de costos y optimización de recursos lo más acertado posible. De allí que las actividades propuestas, están encaminadas a crear un ambiente que le permita a la organización generar nuevas ideas y adaptarse a los retos internos del negocio.

## INTRODUCCIÓN

En marzo del pasado 2020, la OMS declaró una pandemia a nivel global causada por el Covid-19. En la mayoría de lugares del mundo se ordenó confinamiento total, cambiando vertiginosamente y en su totalidad el estilo de vida al cual todos estaban acostumbrados. Por consecuencia, afectó directamente a todas las empresas existentes, en su mayoría impactando negativamente, y muy pocas, resultando victoriosas de esta crisis. Una empresa internacional perteneciente al campo de la producción de energía, que tiene sus instalaciones en Ecuador y sus oficinas en Quito, también se vio afectada, además por la baja del valor del petróleo nunca antes experimentada en la historia. A partir de este contexto, se pretende diseñar una propuesta para el área de Recursos Humanos de esta organización, que le brinde herramientas para sobrellevar esta situación muy difícil que acarreó consigo grandes pérdidas.

A través de las redes sociales, muchos expertos y referentes del mundo empresarial presentaron muchas ideas y luces con el fin de ayudar a las compañías a salir adelante. Entre las pocas investigaciones que se han logrado hacer desde la pandemia hasta este momento y las distintas propuestas por consultores y referentes, coincidieron que los líderes son un eje fundamental en estos momentos, pues tienen el deber de sostener a todo el equipo y además de innovar con el fin de lograr adaptarse a la nueva realidad. Así mismo, también coincidieron que la cultura organizacional en estos momentos es clave, pues de esto depende el entusiasmo del personal para afrontar todas las pérdidas, encontrar una solución interna a partir de la innovación, y adaptarse eficazmente a este nuevo momento. Y dentro de este aspecto de innovación, también quedará claro lo importante que es considerar las herramientas tecnológicas como un aliado dentro de la fuerza laboral que puede abaratar los costos y aumentar la eficiencia del equipo humano, así como su calidad de vida, en gran medida.

## **1. Capítulo I – Marco Introdutorio:**

### **1.1. Tema:**

Diseño de un plan de intervención estratégica postcrisis Covid-19, para el departamento de Recursos Humanos de una empresa en Quito.

### **1.2. Planteamiento del Problema:**

En la literatura organizacional y de economía, se habla en estos tiempos de dos teorías como una manera de interpretar lo que está sucediendo en el mundo debido a la pandemia de Covid-19. La primera teoría fue expuesta por Nassim Taleb, en el libro Black Swan, quien menciona la existencia de sucesos en la vida que son altamente “improbables”, con consecuencias muy impactantes y que son altamente explicables sólo después de que sucedieron; a estos fenómenos se los compara con los cisnes negros, pues anteriormente se dudaba por completo de su existencia (Taleb, 2007).

Por otro lado, está la teoría de los “Rinocerontes grises”, formulada por Michele Wucker en su libro “The Gray Rhino” publicado en 2016, quien sustenta a través de varios estudios psicológicos, ejemplos y sucesos, que existen fenómenos peligrosos en la vida de las personas, como de una organización o una sociedad entera, que son predecibles, pero sistemáticamente se los ignora, convirtiéndose en amenazas potenciales y muy perjudiciales (Wucker, 2016).

Estas teorías se han vuelto muy famosas para entender el impacto de dos eventos que sucedieron en el año 2020, y que han marcado la historia de la economía y de las empresas a nivel mundial; estos son: la pandemia y la caída histórica del precio del petróleo. En ese sentido, el mismo Nassim Taleb recientemente clasificó al Covid-19 como Rinoceronte Gris, al ser un evento (la exposición de la humanidad a un virus con la capacidad de ser mortal y de ser altamente contagioso) que no es la primera vez que sucede en el mundo, por lo que era predecible que llegase a existir una pandemia de

alcance mundial, llevándonos a concluir que el reto actual es saber identificar los riesgos derivados de esta pandemia que están más allá de lo común, para evitar nuevas consecuencias dentro de cualquier organización posterior a estos grandes fenómenos; y a su vez, lograr observar las oportunidades que se están pasando desapercibidas en cada organización y hasta sociedad.

En cuanto al sector empresarial, debido a la gran baja de consumidores en algunos sectores industriales, la mayoría de organizaciones buscan la manera de sobrevivir a esta situación, teniendo que optimizar al máximo sus gastos, y teniendo que llegar a situaciones donde despedir a colaboradores puede ser un escenario necesario; mientras que en otros casos, simplemente se declaran quebradas; y otras muy pocas empresas, han estado generando los mayores ingresos que habían percibido en su tiempo de vida.

La organización en la cual se realizó la presente disertación, es una de las empresas sobrevivientes a esta “nueva era” (como muchos editores, empresas, profesionales, y entrevistadores denominan a este tiempo venidero); no obstante, también presentó pérdidas irreparables, pues tuvo que sobrevivir adicionalmente a una histórica caída del precio del petróleo WTI, el cual llegó al precio más bajo desde 1896, y la cual le afectó directamente.

Frente a este escenario desesperanzador a nivel global y mundial, es que se vislumbra la necesidad de una intervención estratégica urgente en esta y todas las empresas. Debido a esto, se convierte en afán del investigador, apoyar a la presente compañía en el diseño de una intervención estratégica a mediano plazo, enfocada al departamento de Recursos Humanos, a partir de aplicar teorías fiables por sus excelentes resultados con casos modernos de éxito de otras empresas multinacionales, y

que permita convertir la actual crisis en una oportunidad de adaptación, y en el mejor de los casos, de evolución.

Por medio de entrevistas informales a la profesional responsable de RRHH de Ecuador, se sabe que esta compañía está atravesando, al igual que la mayoría de empresas del país y de dicho sector en la actualidad, una crisis económica que le ha obligado a desvincular a algunos de sus empleados, causando incertidumbre elevada en el personal por temor a perder su trabajo, mayor a la que ya existe de por sí colectivamente. Adicionalmente, ha considerado el teletrabajo como medida permanente a largo plazo para un grupo determinado de empleados con el fin de optimizar recursos. Lo cual, también ha generado mayor demanda de trabajo al personal que quedó en la organización, y esta fuente también indicó que a nivel general, el personal se siente algo desmotivado, y que un grupo de trabajo, constantemente presentan su deseo por volver a trabajar presencialmente.

Por si fuese poco, existe otro grupo de empleados que se ven expuestos a mayor riesgo de contagios por el virus, lo que incrementa la desmotivación del equipo de trabajo. Así mismo, todo esto afecta de manera directa en la cultura de la compañía y en mayores demandas de los líderes, quienes tienen la responsabilidad de llevar a la empresa a puerto seguro luego de esta gran tormenta.

Cabe mencionar que, meses previos a la pandemia, el investigador realizó allí sus pasantías. Lo que le permitió identificar algunos indicios de insatisfacción laboral en ciertos grupos de empleados y oportunidades de mejora en el ámbito de trabajo coordinado, a pesar de ser una compañía que, en aquel momento, brindaba muy buenos beneficios económicos.

### **1.3. Datos De La Institución**

Debido a que la información obtenida que se compartirá en este documento, puede exponer y vulnerar a la empresa en la cual se realizó este proyecto, esta ha solicitado que su identidad se mantenga en completa confidencialidad. Lo que puede ser de utilidad para el lector, es saber que es una transnacional ubicada en más de 80 países, enfocada a la generación de energía. Aquí en Ecuador, aproximadamente cuenta con 170 empleados al servicio de esta compañía, y cuenta con un área de Recursos Humanos la cual responde al departamento de HR regional y este a su vez, a la dirección de HR mundial, debido a que se guían por una estructura organizacional matricial.

### **1.4. Justificación**

La pandemia del Covid-19 generó la aceleración de cambios a nivel empresarial; incluso previamente a la pandemia, el mundo empresarial se adaptaba constantemente a cambios cada vez más presurosamente, lo que se conocía como entorno *VUCA* (Deloitte Insights, 2019), y después de este acontecimiento, la tecnología se volvió, obligadamente, una gran aliada para sobrellevar la situación, facilitando temas como el teletrabajo, comercio electrónico, y la aplicación de Inteligencia Artificial a los distintos departamentos de las organizaciones (Deloitte Insights, 2020).

Por los problemas mencionados inicialmente que atraviesa la compañía, además de toda la perspectiva del mercado global y la necesidad de una estrategia enfocada a la gestión del personal para salir lo antes posible de esta crisis dado los cambios violentos en la nueva normalidad, se considera esencial el enfoque de este proyecto en el departamento de RRHH, ya que ha sido una de las áreas más demandadas y retadas por estos sucesos y sus consecuencias colaterales. Se ha visto que, de la capacidad de respuesta de este departamento, va a depender mucho el futuro de esta empresa, así

como de todas las organizaciones, comprendiendo además que el equipo de empleados tiene la carga de llevar a cada organización a reponerse.

En esa perspectiva, el investigador de este proyecto, pretende brindar herramientas profesionales y académicas, para que esta organización, y cualquier otra compañía que desee revisar este documento, pueda sobrellevar de la mejor manera esta crisis global, y convertir la crisis en oportunidades de evolución. La compañía por su parte, acepta que se lleve a cabo el presente proyecto, y solicita un Acuerdo de confidencialidad de este proyecto firmado legalmente por el investigador y la representante legal de la organización.

### **1.5. Antecedentes**

Debido a que esta disertación, además de tener un enfoque teórico, tiene el objetivo de ser práctico, y a deseo del investigador, actual y adecuada a la realidad global de las últimas demandas del mercado, así como de la empresa, se decidió iniciar estudiando una de las investigaciones más grandes realizadas año tras año por Deloitte, la consultora que se encarga de encuestar a empresas grandes, medianas y pequeñas en más de 30 países, de todos los continentes para identificar las últimas tendencias en Recursos Humanos.

En el año 2020, las empresas entrevistadas y sus colaboradores, determinaron a través de este estudio de Deloitte que, las tres áreas principales y más importantes a tomar en cuenta en la actualidad son: bienestar, pertenencia y gestión del conocimiento. Por lo cual, en segundo momento, se profundizó dentro de cada área, para encontrar qué aspectos engloban y se deben considerar como fundamentales en la actualidad. Encontrando que, cuando se habla de pertenencia, los colaboradores manifestaron que los siguientes factores impulsan este sentimiento, en orden ascendente según su importancia: libertad para expresar auténticamente su personalidad, trato justo, sentido

de identidad a un equipo definido, sentido de comunidad y conexión de equipo dentro de la organización, cuando son valorados por sus contribuciones individuales, y sobre todo cuando existe un sentimiento de alineación con el propósito de la organización, su misión, y sus valores (Deloitte Insights, 2020).

En lo que respecta al bienestar laboral, a lo largo de los años, Deloitte ha encontrado algunos aspectos novedosos a tomar en cuenta para crear un espacio de bienestar a sus empleados, y entre estos aspectos se encuentran: trabajo en equipo, bienestar digital, protección de la salud física y mental, bienestar social y emocional, y recientemente se habla de transformar la experiencia del empleado en una *experiencia humana* (Deloitte Insights, 2020).

Por otro lado, en un capítulo especialmente enfocado a las nuevas tendencias tecnológicas y HR, denominan algunas prácticas con el nombre de *Gestión del Conocimiento*. En el abordaje del presente tema, lo que principalmente prima, es la importancia de aprovechar toda la información existente en la organización (bases de datos, conocimiento teórico y experticia del capital humano), buscando que se pueda obtener la mayor utilidad de cada información, mediante análisis, y expandiendo a más personas el conocimiento, generando redes a partir de intereses comunes y facilitando así cualquier resolución de problemas e incentivando a la innovación.

Una vez obtenida esta primera información, se consultó además las últimas actualizaciones de expertos, sobre cómo hacer frente a la situación post pandemia que atraviesa el mundo, y las empresas existentes en la Tierra. Sorprendentemente, un gran número de exponentes referentes en consultorías como Deloitte, PwC, Mauricio Benoist, Carlos Máster Muñoz, Marcus Buckingham , Great Place to Work, mediante las redes digitales (las cuales se han posicionado en la actualidad, como el medio de

comunicación con mayor impacto (Cooper, 2020) coincidieron que el factor fundamental en estos momentos es el liderazgo junto con la innovación.

Según la consultora Price Waterhouse Coopers, los líderes directivos tienen el deber de crear la mayor certidumbre posible, a través de lo que dicen y hacen, para empujar a toda la organización a enfocarse en sus trabajos y responsabilidades, incluso dejando a un lado cuestionamientos comunes a los que se ven atraídos de hacerse, como querer saber cuándo va a terminar esta situación, o qué impactos está teniendo la compañía, y hasta incluso sobre qué va a pasar con cada uno de sus puestos de trabajo (Ideas PwC, 2020).

Hasta este punto se puede entender un contexto PostCovid-19 tanto en las compañías globalmente, así como en la organización donde se realiza esta investigación. También se tiene una idea base para saber qué dimensiones globales se requiere trabajar con mayor acuidad en estos momentos y también se ha logrado una primera cercanía a la realidad de los departamentos de RRHH a nivel global, a partir de los principales estudios más actuales y fiables. Ahora, partiendo de esta información, fue necesario buscar los correspondientes modelos teóricos de autores académicos, que permitan justificar si es acertado lo que se menciona en estos estudios, y que también sean la base para levantar la correcta información que se requiere de la empresa a medir por el investigador.

Por cuestiones de facilidad, se propone ordenar el siguiente proyecto de la siguiente manera: en primer lugar se medirán los dos primeros ejes de Pertenencia y Bienestar Laboral, en una dimensión macro que se unificarán debido a su correlación, y para el desarrollo de este proyecto se denominará como dimensión de *Bienestar Laboral y Sentido de Pertenencia*. Buscando un modelo que tenga correlación con los factores mencionados en Deloitte, que generan este bienestar y pertenencia, se eligió uno que

tiene un gran reconocimiento a nivel empresarial por su efectividad y su uso en más de 40 países del mundo, además de ser avalada por Fortune como el más óptimo. Este modelo, con el nombre de *Trust Index Model*, está enfocado a medir el ambiente laboral a partir de aristas que coinciden con los resultados de los estudios anteriormente mencionados, y cuyo autor es Great Place to Work. A continuación, se explica resumidamente las áreas que este cuestionario mide:

### Figura 1

#### *Dimensiones Modelo Trust Index*



Nota: la figura a representa las dimensiones, variables y subvariables que el modelo de Trust Index evalúa. Adaptado de Modelo de Ambiente Laboral por Great Place to Work Institute. (2020a). *Great Place to Work® Model©-Nuestra Metodología* (<https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia>).

Una vez identificado esto, se percibió que, si bien es cierto que este modelo mide aspectos muy trascendentales de liderazgo, existen nuevos modelos mucho más profundos en tal dimensión con nuevas perspectivas, metodologías y herramientas. Por lo que, luego de entender la importancia de trabajar en esta dimensión dentro de la

organización sobre todo en la situación Post Covid-19, se eligió adoptar en segundo lugar, en modelo bastante actual denominado *Liderazgo Disruptivo*, propuesto por Mauricio Benoist, quien sustenta la base de su propuesta y se guía para el diagnóstico de información en el modelo de *LPI®: Inventario de Las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar* creado por Barry Z. Posner y James M. Kouzes. Este permitirá medir la calidad de liderazgo, y posteriormente, ofrecer herramientas modernas basadas en algunas teorías, como la teoría de liderazgo propuesta por Harvard, la herramienta de Coaching Ejecutivo, y la metodología de *Design Thinking*, originada igualmente en la Universidad de Harvard (Benoist, 2019b).

Finalmente, dentro de la dimensión de liderazgo, se busca ampliar una extensión, a la que se denominará *Gestión del Conocimiento y HR Analytics*, con el fin de entender la importancia y el uso que los líderes están brindando a las herramientas tecnológicas en su día a día. Hoy más que nunca, la tecnología puede ser una gran palanca para sobrevivir y resurgir en el mundo empresarial. Así como es crucial mencionar que, no existe al momento, un modelo teórico-académico enfocado a ello, por lo que la guía para esta subdimensión serán las últimas prácticas y aplicaciones de la tecnología en empresas reconocidas por su éxito como CISCO y Google, y que, a su vez, han quedado en el primer lugar en repetidos años, en la encuesta aplicada mundialmente de Great Place to Work (Great Place to Work Institute, 2020b).

## **1.6. Objetivos**

### ***1.6.1. General.***

Diseñar un plan de intervención estratégica postcrisis Covid-19, para el área de Recursos Humanos de una empresa en Quito.

### ***1.6.2. Específicos:***

- 1.6.2.1. Identificar las principales necesidades de la empresa en el contexto de la pandemia desde la perspectiva de la gestión de personas.
- 1.6.2.2. Encontrar las mejores estrategias de solución a dichas necesidades, a partir de las últimas propuestas teóricas y casos de éxito en otras empresas internacionales
- 1.6.2.3. Diseñar un plan de intervención que responda a las necesidades de la compañía

## **2. Capítulo II – Marco Teórico:**

### **2.1. Ambiente laboral y sentido de pertenencia**

#### ***2.1.1. Capital humano estratégico.***

Antes de cualquier concepto, es imprescindible empezar por entender concretamente la misión del área de RRHH, para lo cual se cita acertadamente a Wayne Mondy: “La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (Mondy, 2010, pp. 4–5)

Se han probado con muchas corrientes, modelos teóricos, y perspectivas de pensamiento sobre cómo debe actuar el personal de RRHH. Previamente se consideraba a esta área como los “policías” de las organizaciones encargados de hacer cumplir las leyes y normas, y, a partir del año 1997, luego del libro “Recursos Humanos Champions” de Dave Ulrich, el enfoque del área de RRHH en las empresas evolucionaría para siempre. En este texto se propone y se empieza a considerar al área de Recursos Humanos como un *Business Partner* de la dirección en cualquier empresa, para alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales.

Para que los recursos humanos se conviertan en un socio estratégico, los ejecutivos de esta área deben buscar conseguir en conjunto con los líderes y equipo directivo, la consecución exitosa de planes y resultados concretos. Ulrich propone que requieren entender el lado operativo de la empresa y comprender el complejo diseño organizacional y además, deben determinar las capacidades estratégicas de la fuerza de trabajo de la compañía constantemente, de tal forma que se garantice el logro de los objetivos empresariales. (Ulrich, 2006).

A partir de 2017, surge el concepto de *Empresas Sociales*, definidas por Deloitte como: “Una organización cuya misión combina el crecimiento económico y la obtención de ganancias con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y su red de grupos de interés (Stakeholders)” (Deloitte Insights, 2020, p. 11). Este concepto sirve para definir a una nueva corriente de empresas incentivadas por una corriente de pensamiento enfocadas en ver a las compañías como solución ante algunas necesidades sociales no satisfechas por los gobiernos. Esta nueva manera de ver las empresas surge gracias a algunos factores como las distintas cosmovisiones de nuevas generaciones (que componen la fuerza laboral y la directiva de cada compañía), fenómenos sociales impactantes que se enfrentan en distintos países, y la reciente pandemia Covid-19, que revolucionó a todo el mundo. Recursos Humanos, visto desde el rol de aliado estratégico de la dirección y con esta nueva visión de las organizaciones, adquiere una responsabilidad y capacidad de acción bastante amplia y demandada, entendiendo que son quienes están llamados, junto con la alta gerencia, a apoyar directamente al cumplimiento de objetivos organizacionales, a partir de administrar efectivamente todo el capital humano que exista en la organización.

Es desde esta nueva cosmovisión que pocos profesionales alcanzan a distinguir, que esta área se ve especialmente demandada por nuevas necesidades del stakeholder de

Capital Humano, en donde la competencia por los mejores profesionales cada vez es más fuerte, y sus necesidades cada vez son más amplias. Siendo así que, más adelante se verán subdimensiones con mayor impacto positivo en los grupos de empleados; mientras que lo más importante hasta este punto, es comprender que esta área se enfrenta a nuevos y grandes retos.

Con un adecuado abordaje de los mismos, se ha demostrado que es factible encaminar a las empresas, gracias a una excelente relación con sus colaboradores, a grandes resultados que sean incluso positivos para otros stakeholders, incluida la sociedad. Y tomando en cuenta esto, se colocará todo el marco teórico que sustenta el proyecto del investigador, empezando por comprender la importancia del Capital Humano y sus necesidades actuales más significativas; para posteriormente, reconocer cómo y qué tomar en cuenta para la propuesta de intervención, siempre partiendo del contexto de la organización, así como del contexto mundial.

### ***2.1.2. Experiencia del empleado VS Experiencia humana.***

Carlos Muñoz, autodenominado en sus redes sociales como Carlos Master Muñoz, es un consultor mexicano de negocios, especialmente se enfoca a pequeñas y medianas empresas, y en la actualidad es muy conocido y referente por su éxito a nivel nacional como internacional, fundador y CEO de algunas empresas. No es autor académico; sin embargo, la idea que transmite a continuación es muy clara y es una gran referencia para empezar entendiendo el Capital Humano. Posteriormente se sustentará la siguiente afirmación con investigaciones y autores que estén en la misma línea de lo que este experto menciona en un video de educación subido al internet: “La gente no quiere ser esclavo, la gente no quiere dedicar su vida a un sueño que no es de ellos, pero si el sueño, se convierte en propio, entonces cambian las reglas absolutamente...” (Muñoz, 2018)

Esta afirmación tiene mucha relación con los hallazgos publicados sobre las tendencias más actuales en el mundo de los RRHH. Deloitte, la consultora No.1 según el ranking Gartner (Gartner, 2019) y la número 5 en el mundo (Forbes, 2019), en el estudio de las últimas tendencias del 2019, en su estudio asevera que, inicialmente el camino de la experiencia del empleado puede comenzar con un enfoque en el lugar de trabajo, los beneficios y las recompensas; mientras avanza el tiempo, es mucho más efectivo si se logra enfocar una estrategia de gestión humana en elementos más humanos del trabajo en sí, para crear un verdadero compromiso en la persona, lo cual se le conoce como experiencia humana, y procura incorporar la búsqueda de sentido en el trabajo, incentivando a que cada trabajador contribuya de la manera más positiva, solidaria y personal posible (Deloitte Insights, 2019).

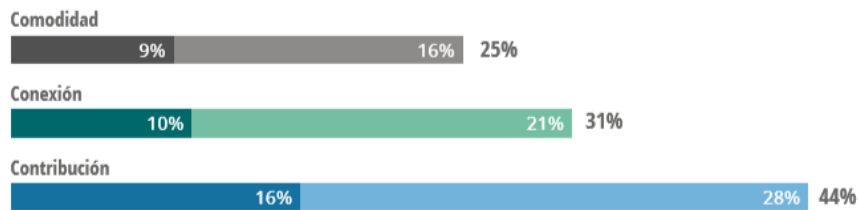
Ha sido muy común, hasta la actualidad, escuchar a los directivos que buscan personal “puesto la camiseta” en la organización; siendo así que Deloitte, en el presente año, en la encuesta que realizan anualmente para investigar las últimas tendencias en las organizaciones a nivel mundial de compañías pequeñas, medianas y grandes, averiguaron sobre cuál es el principal impulsor para crear pertenencia, dejando en claro entre varias conclusiones posibles a obtener, que el principal impulsor para generar este sentimiento de que el equipo “se ponga la camiseta” es una alineación con el propósito de la organización, misión y valores. A continuación, se presentan las respuestas obtenidas:

**Figura 2**

*La contribución y la conexión impulsan más la pertenencia que la comodidad por sí sola*

¿Cuál de los siguientes es el principal impulsor para crear pertenencia en su organización?

- Colaboradores que pueden aportar su personalidad auténtica en el lugar de trabajo
- Colaboradores que son tratados justamente
- Colaboradores que se pueden identificar con un equipo definido (por ejemplo, por función, departamento, geografía, etc.)
- Colaboradores que tienen un sentido de comunidad y se sienten conectados con los demás dentro de la organización
- Colaboradores que son valorados por sus contribuciones individuales
- Colaboradores que se sienten alineados con el propósito de la organización, su misión y sus valores



Tomado de *¿Cuál de los siguientes es el principal impulsor para crear pertenencia en su organización?* (p.25), por Deloitte Insights. *La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*, 2020

José María Saracho, autor académico de varios textos de consultoría organizacional, enseña en uno de ellos que, lograr un sentido de pertenencia entre la empresa y el empleado, es la clave para la emergencia del compromiso, concatenando acciones positivas por cada empleado en esta sintonía y una alta productividad deseada por la directiva. Así mismo, define que este sentido de pertenencia es un estado emocional que surge cuando los líderes de la organización logran hacer que el personal considere a la empresa donde trabaja, como su grupo de referencia con la cual se identifican, y en donde, además, el personal percibe claramente un sentido de equidad en la toma de decisiones en todas sus dimensiones por parte de los líderes (Saracho, 2015).

Laszlo Bock, Vicepresidente Senior de Gestión de Personas de Google, en su libro *La Nueva Fórmula Del Trabajo*, afirma desde su experiencia que, el hecho de que los trabajadores conozcan a las personas a las que están beneficiando a través de su trabajo, es el mayor motivador, incluso si no conoce cómo la ayudó. Explica que este sentimiento intrínseco se debe a que todos deseamos que lo que hacemos, tenga un

sentido real, y por ende, no hay un agente motivador intrínseco o extrínseco, más enérgico que el de saber que estás influyendo positivamente en el mundo (Bock, 2019).

Por tanto, se debe considerar que existe un poderoso accionador en las personas, que trasciende más allá de una retribución tangible o concreta o de beneficios económicos o de otra índole, que más bien nace de un sentimiento profundo de identificación y de un sentido de pertenencia, que detonará en un excelente rendimiento de las personas que se logren sentir así, aumentando su compromiso organizacional, y más aspectos muy buscados por las directivas de las compañías a lo largo de los años que afecten aumentando el nivel de productividad. Esto abre paso a una nueva incógnita: ¿cómo lograr ese sentimiento de motivación y compromiso constante en el personal?

Herzberg descubrió que las reacciones de las personas cuando se sentían bien acerca de su empleo eran muy distintas de las personas que se sentían mal; o incluso en una misma persona, sus propias reacciones eran distintas cuando se sentían incómodos en su lugar de trabajo. Encontró qué características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción o insatisfacción laboral. Un ejemplo que menciona, es que cuando las personas se sentían bien en sus trabajos, tendían a conversar sobre factores intrínsecos propios de su cargo como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad que este representaba; mientras que, cuando las personas se sentían disgustas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban en el contexto laboral, como las políticas, el estilo de administración de los líderes, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía (Robbins & Coulter, 2009).

### ***2.1.3. Cómo motivar a la gente.***

No existe una única manera de hacerlo; sin embargo, se ha comprobado que existen algunas formas más efectivas de hacerlo. Una reflexión, invita a cuestionarse

cómo se sentiría un empleado, si recibiese un premio económico por un logro, adicionalmente de ser invitado por su jefe a desayunar, y consejos sobre cómo usar dicho premio de forma más eficiente e inteligente; a comparación, de que simplemente se le entregue el reconocimiento económico (Bush, 2018).

En la historia, han surgido una gran cantidad de teorías sobre cómo motivar a las personas: la pirámide de Maslow, la teoría ERG (Existence, Relatedness Growth) de Alderfer, la teoría de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg, la teoría X y Y de Douglas Mc Gregor, y algunas más. Cada una de estas, abarcan o se enfocan en ámbitos específicos como liderazgo, necesidades de la persona, sentido de equidad y justicia, recompensas, aspectos de realización, y muchos ámbitos específicos más; en contraste con la práctica, se ha encontrado en muchos estudios e interpretaciones de autores, que la motivación es un resultado de la suma de muchos de estos factores que cada teoría menciona. Por lo tanto, aplicado esto a las organizaciones, la suma de todo esto se aplica y percibe como un resultado de la Cultura Organizacional, por lo que RRHH, como responsable de estos factores, debe velar que los principales aspectos que marcan y generan esto en los empleados, estén conectados cual orquesta sinfónica perfectamente afinada entre las políticas, valores, decisiones y ambiente que se viven en la organización.

Idalberto Chiavenato, autor académico experto y referente en el área de Recursos Humanos con un vasto conocimiento, explica textualmente:

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y

recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización (Chiavenato, 2011, p. 349).

Por esta razón, el enfoque en la motivación, no se dirigirá hacia las distintas teorías, sino a las prácticas que han encontrado el éxito según sus mismos empleados. Afortunadamente, a lo largo de la historia, ha habido un modelo que se ha posicionado en el mundo con una trayectoria de 30 años, y reconocido como el estándar global de lo que es un gran lugar de trabajo, por su éxito y eficacia al momento de evaluar el ambiente laboral y la cultura organizacional a más de 100 millones de colaboradores en 60 países del mundo (Ekos, 2019).

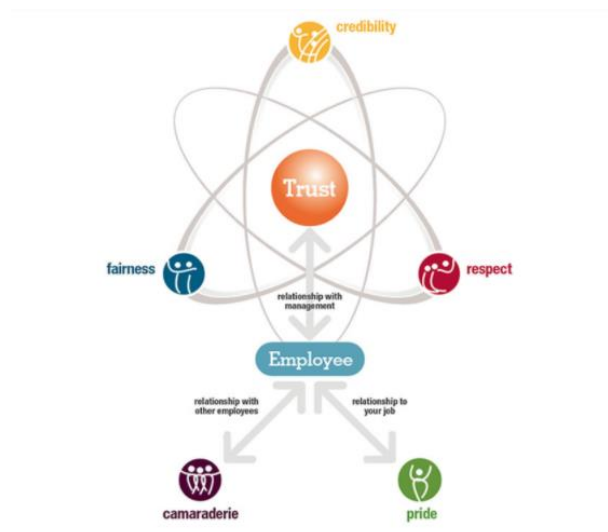
Una vez comprendido esto, Robbins & Coulter (2009) presentan el modelo Trust Index, aplicado y por la consultora Great Place to Work, quienes evalúan a través de un cuestionario y entrevistas, el ambiente y la Cultura de una organización. Recalcan que este modelo es reconocido por Fortune, y participan miles de empresas y empleados de todo el mundo y, a través del cual, seleccionan las empresas con un mejor ambiente laboral y Cultura para ser reconocidas. Por su lado, Chiavenato explica referente a este modelo, que se aplica incluso en las mejores empresas de Brasil (Chiavenato, 2011)

Great Place to Work, a nivel general mide la calidad de la cultura organizacional de las compañías que se certifican, a través de dos plataformas: una es una entrevista

que se realiza a la directiva de la empresa para levantar información sobre las políticas y cultura la cuales se asientan en lo que denominan *Culture Brief*, adicionalmente se aplica un cuestionario conocido como el modelo *Trust Index* al personal de la organización, que permite evaluar a través de KPI's establecidos por ellos, el ambiente laboral. Específicamente, el modelo de Trust Index permite evaluar el ambiente laboral, y se ha desarrollado a lo largo de su experiencia, la cual evalúa 5 dimensiones, las mismas que se describirán más adelante. A continuación, se presenta un esquema general de cómo este modelo interpreta la relación existente entre algunos factores que consideran que intervienen en un ambiente laboral y que hacen parte además de una cultura organizacional:

### Figura 3

*Entender la organización desde el Modelo Trust Index*



Adaptado de Modelo de Ambiente Laboral por Great Place to Work Institute. (2020a).

*Great Place to Work® Model©-Nuestra Metodología*

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia>.

A partir de los estudios que han realizado durante los 30 años de vida de esta consultora, mencionan que la clave para lograr excelentes resultados en el equipo de trabajo, es generar un sentido de confianza profundo en el ambiente diario de trabajo, e

impactando así positivamente en la cultura de la organización: “Los mejores lugares de trabajo tiene altos niveles de confianza en el núcleo de su cultura. Estas organizaciones tienen valores claros y líderes que los encarnan y responsabilizan a otros por vivirla” (Great Place to Work Institute, 2020a).

El modelo Trust Index, creado inicialmente por Robert Levering y pulido por más de 30 años por su fundador y posteriormente por su equipo de trabajo de la consultora conocida como *Great Place to Work*, se descompone en las siguientes 5 dimensiones, las mismas que a su vez se descomponen en variables y subvariables, que más adelante se profundizarán.

**Figura 4**

*Descripción de cada dimensión del Modelo Trust Index*



Adaptado de Modelo de Ambiente Laboral por Great Place to Work Institute. (2020a).

*Great Place to Work® Model©-Nuestra Metodología*

(<https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia>).

#### ***2.1.4. El mito del compromiso laboral.***

Laszlo Bock (2019), en un segmento de su libro, cuestiona la creencia común de que todos miden el compromiso como si fuera la clave, mientras que una vez que la miden, no saben qué hacer para mejorarla porque nos les brinda mayor información; mientras que, en Google, ellos han creado la *Googlegeist*, que es una encuesta anual, subdivida en varias aristas, que les permite medir los factores que han encontrado que afectan directamente al ambiente laboral y al compromiso. Entre las aristas que miden están la carrera profesional, la calidad de gestión, y muchos más; permitiéndoles esto saber específicamente cómo mejorar para garantizar un mejor rendimiento, productividad y sentido de pertenencia que todo esto a la final se traduce en el compromiso del equipo (Bock, 2019).

Con todo lo mencionado hasta este punto, queda totalmente claro que aspectos como la motivación y el compromiso laboral, son un resultado de un amplio espectro de políticas, estilos de liderazgo y prácticas dirigidas a la gestión del Capital Humano (y el conjunto de todo esto se conoce como Cultura Organizacional), que abarcan una cantidad muy amplia de subdimensiones y variables, desde un eficiente modelo de liderazgo y comunicación por parte de la directiva, hasta la atención que cada persona siente que recibe por parte de la organización, incluso la calidad de relación con los líderes de la empresa y con su equipo, o inclusive, entre aspectos más importantes, la percepción que cada colaborador tiene de la importancia y trascendencia de sus actividades, y cómo estas se relacionan con su propósito más profundo y personal.

Rogers Harrison (1972) en su libro “Understanding your organization’s character”, hablaba de cuatro estilos básicos de culturas organizacionales, pues explicaba que, existen en la compañía, un conjunto de normas, valores, creencias y políticas detrás, que se pueden clasificar según su orientación y recalca la importancia de entender esto

asegurando que gran parte del éxito o de los conflictos de la organización son una lucha ideológica o de creencias, que están impregnadas en la cultura (Harrison, 1989).

Harrison clasifica el estilo de cultura, en cuatro diferentes tipos; y además aclara que una organización por lo general, tiene al menos dos. Los estilos son: una cultura orientada hacia el poder, caracterizada porque internamente existe un gran deseo por el poder y el control por sobre todo de los individuos deseando influir, mientras que externamente, se trataría de una organización altamente competitiva; la cultura orientada a la función, procura que siempre exista un cumplimiento en aspectos de legitimidad, aspectos legales, normas, reglamentos y procedimientos, pueden llegar a ser compañías donde hacer lo correcto es más importante que una solución eficaz; en la cultura orientada al trabajo, gira todo en torno a la consecución de objetivos sin permitir que nada se interponga, dando una gran importancia a la flexibilidad y rapidez de reacción para adaptarse, internamente los empleados requieren formarse continuamente para poseer los conocimientos necesarios para las tareas pues sino pueden ser destituidos; finalmente, en la cultura orientada a la persona, no se pretende conseguir el máximo beneficio, sino el dinero suficiente para poder sobrevivir, procurando siempre brindar, a sus miembros, un trabajo satisfactorio e interesante con el que sentirse realizados, y como ejemplo son las organizaciones donde se toman decisiones a partir de un consenso, las funciones se asignan según aspectos personales y las tareas poco gratificantes se reparten de manera equilibrada (Harrison, 1989).

Finalmente, es necesario comprender que, en la práctica no existen culturas de las organizaciones que encajen perfectamente en cualquiera de los tipos mencionados, sino que pertenecen a una convergencia híbrida entre dos o más estilos (Aguirre, S., Castillo, C. & Tous Z., 2003, citado en Rondón, 2016).

Al entender la importancia de esto, y cómo radica su ideología profundamente en los valores que la empresa sigue, y por ende las decisiones que toma, y a su vez en las consecuencias que estas le generen en el contexto organizacional y ambiente laboral, surge la duda de cómo evaluar esto, y cuál debe ser la ideal en la situación actual. Siendo así que deductivamente, el investigador comparará con la información que los estudios más recientes de las tendencias de HR en el mundo mencionan, para lo cual se tomará en cuenta a las conclusiones logradas por Deloitte como guía; mas no como base teórica.

Actualmente, las organizaciones futuristas, tienen su enfoque para comprender mejor las actitudes y valores de la fuerza laboral, y de esa manera, se pueda generar un mayor sentido de pertenencia. Esto, a su vez, puede ayudar a que los colaboradores entreguen a la empresa lo mejor de sí. Para lograr esto se busca aumentar el significado de sus carreras y, e incluso, alinearse al mejor al propósito de la organización (Deloitte Insights, 2020).

En este punto, se llega a una coincidencia con algunos autores que, desde la experiencia y sus propias investigaciones, han concluido que cada vez más las personas se encuentran en la búsqueda de trabajar para lograr un ideal o propósito, y que el principal enfoque para incrementar el rendimiento y cooperación de todo un equipo, así como dejar diferencias a un lado, y alcanzar el mejor rendimiento, es a partir de que todos tengan una visión clara en conjunto, lo cual es donde la directiva y los líderes de cualquier organización empiezan a ser fundamentales.

Previo a concluir este sub capítulo, es importante mencionar que el ambiente laboral, es la percepción que tienen los colaboradores como resultado de una cultura organizacional en un momento determinado (lo cual, corresponde a que se evalúe el bienestar laboral al ser un estudio transeccional, y se verá con profundidad más adelante). Por lo que, el modelo de *Trust Index* servirá como base para analizar esto en

la compañía. Y una vez que se ha comprendido esto, es importante empezar con la primera pregunta que guiará hacia la primera dimensión a evaluar: ¿Cómo saber qué prácticas garantizarán el óptimo sentimiento de bienestar y pertenencia en cada una de las personas de la fuerza humana?

#### ***2.1.5. Cultura que inspire libertad y sentido de pertenencia.***

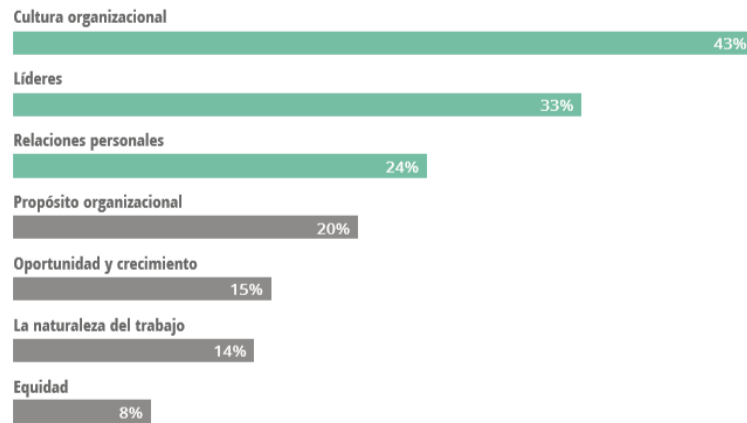
Para responder la previa pregunta, se abre paso a profundizar un concepto muy imprescindible que será útil en este tema: *Cultura Organizacional*. Como esta disertación procura ser una configuración entre teórica-práctica, para este concepto, se propone una definición más práctica que teórica, que permita entender la importancia de la misma: “*la cultura se come a la estrategia de un bocado*” (Peter Drucker, citado en Richard Brandson, 2019, P. 237); por si esta definición queda algo abstracta, para complementarla, muchos autores encuentran una analogía de esta definición con la de “carácter” o “personalidad”, pero esta vez de la empresa.

Para entender la importancia de la misma, Deloitte (2020) en su última investigación, consultó sobre los elementos que más influyen en la capacidad de las organizaciones, para crear un sentido de pertenencia. Esta encuesta ayudó a determinar que la experiencia de todo el capital humano, radica en gran parte de la Cultura Organizacional, seguida de los líderes. Aquí se muestran las respuestas obtenidas:

## Figura 5

### *Factores con mayor influencia para crear pertenencia según Deloitte*

¿Qué factores influyen más en la capacidad de su organización para crear un sentido de pertenencia? (Seleccione hasta dos.)



Tomado de Deloitte Insights (2020). *La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias en Capital Humano 2020*. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Para Rafael Guizar, experto del Desarrollo Organizacional, la cultura organizacional es:

El conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa (Guízar, 2013, p. 284).

John W. Newstrom (2011) menciona sobre las tendencias de la Cultura Organizacional: indica que a menudo se ven obligados a innovar en sus relaciones de empleado-empedor, buscando un mayor sentido en los empleados, quienes no se motivan con facilidad para cumplir deberes creativos e intelectuales con un modelo autocrático. Indica además que los modelos más recientes de los empleados, ofrecen la

satisfacción de sus necesidades de estima, autonomía y autorrealización (Newstrom, 2011).

Adicionalmente, (Newstrom, 2011) expone sobre algunos modelos organizacionales. El primero es el modelo de apoyo del comportamiento organizacional, y principalmente corresponde a modelos en los que a través de las relaciones e interacciones organizacionales, el personal llega a considerar una experiencia de apoyo mediante la cual pueden construir y mantener su sentido de valor e importancia personales; el modelo de colegiado, busca lograr que los empleados se sienten necesarios y útiles y considera que los líderes son contribuyentes conjuntos, más que jefes; el modelo de sistemas se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de todo el equipo de trabajo; el modelo de custodia enfoca su atención a satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados, superando el autocrático, que no descuida las necesidades de subsistencia, aunque no satisface las necesidades de seguridad; finalmente, el modelo de apoyo se enfoca en compensar otras necesidades de los empleados, como de fraternidad y estima, que el modelo de custodia no solventa. (Newstrom, 2011).

Como sugerencia adicional, explica que existen puestos que son más operativos, y que para ellos lo mejor puede ser utilizar un modelo de custodia o condiciones autocráticas; mientras que para el personal que requiere trabajar en actividades no programadas, en actividades intelectuales, el modelo que mejor puede funcionar es el de enfoques de apoyo, colegiado y de sistemas. Por tanto, es probable que se empleen los cinco modelos, pero los más avanzados tendrán un uso creciente conforme se progrese y se eleven las expectativas de los empleados (Newstrom, 2011).

Para complementar la propuesta teórica mencionada, que permita tener mejores luces sobre la mejor cultura o estilo que permita a una organización avanzar, Deloitte

(2019) mencionó que, inicialmente el camino de la experiencia del empleado estaba enfocado a beneficios, recompensas; mientras que, con el tiempo, es mejor centrarse en los rasgos más humanos de sus empleados, para lograr motivarlos y sacar las mejores habilidades del personal en ambientes solitarios y de trabajo en equipo (Deloitte Insights, 2019).

En sintonía muy similar a esta, Simon Sinek desarrolló su modelo de liderazgo “Círculo de Oro”, en su libro *Start with Why*, el cual indica un camino para lograrlo. Este antropólogo, profesor de Columbia, director de algunas compañías millonarias, y un motivador muy conocido y referente para muchos líderes, enseña a otros líderes y organizaciones sobre cómo generar inspiración en otras personas a través de este modelo, para generar una relación de compromiso mutuo: a manera resumida, menciona que existen tres aspectos clave en el proceso de liderar o administrar una organización, e incluso vender y ofrecer un producto o servicio: en orden ascendente de importancia, se encuentra en primer lugar lo que él denomina como el “Qué” y significa todo lo que la organización o los líderes hacen, y a que se dedican principalmente – para este primer punto, es importante dentro de un diálogo con otra persona; sin embargo, es lo que menos impacto genera en el otro (seguidor, empleado, cliente, par, etc...). En segundo lugar, lo denomina el “Cómo”, y consiste en el proceso y contexto que un líder u organización planea llegar a una visión. En este punto es fundamental tener en cuenta los pilares y los valores – los cuales en un diálogo tienen un mayor peso, aunque no es suficiente para generar un impacto profundo. Finalmente, el tercero y más importante lo denomina como el “Por qué”, haciendo referencia a la razón de ser de todas las acciones y decisiones que se tomen, así como los valores; este punto es el valor fundamental y también se conoce como el propósito – este mensaje es la clave para generar una diferenciación, se centra en

un ideal grande (visión) que conecta a muchísimas personas, y sobre todo permite lograr la manera más profunda de un impacto positivo: inspirar (Sinek, 2018).

Hasta aquí, puede ser muy productivo realizar un resumen de lo visto en este apartado: se ha mencionado que en las organizaciones (incluso en cada filial) existe un contexto único que les caracteriza, conocido como Cultura Organizacional, la cual nace desde las ideologías de la directiva, líderes, colaboradores, decisiones, políticas, prácticas y más, las cuales componen una sinfonía única cual huella dactilar. Entre las distintas culturas, se pueden diferenciar y clasificar entre aquellas que dirigen su enfoque hacia los colaboradores, otras hacia los resultados u otras hacia el trabajo y los procesos. Así mismo, existen tipos de Comportamiento Organizacionales que procuran garantizar algunas necesidades, unas más básicas y otras más complejas, hasta llegar al punto de conectar el trabajo diario de cada colaborador con un sentido de propósito y de valores que les permitan a estos generar una identificación profunda; y, por ende, se ha llegado a comprender que los líderes de muchas maneras, siempre terminan cargando un alto grado de responsabilidad.

Ahora, una vez comprendida toda esta perspectiva, aún no se ha resultado, sobre cómo se puede medir una Cultura Organizacional, para lo cual, Newstrom afirmó que las mediciones de una Cultura son imperfectas, pues solo captan una fotografía estática en un momento determinado de esta, dado que la mayoría de organizaciones, se encuentran en un proceso de cambio y adaptación constante (Newstrom, 2011).

Por lo cual, es importante adentrarse entonces, en el siguiente aspecto. Esta “fotografía” como este autor lo llama, consiste entonces en el ambiente laboral, para lo cual es importante aplicar un modelo que permita medir esto en la organización. Además, aquí es importante encontrar un modelo de medición de ambiente laboral, que esté enfocado en el modelo de Comportamiento organizacional basado en el de sistemas, pues

se comprendió que este modelo de Comportamiento Organizacional, que implica un enfoque de la Cultura Organizacional equilibrada, es el más óptimo. Siendo así que se eligió el modelo de *Trust Index*, pues permite medir aspectos como: credibilidad del capital humano hacia los líderes, sentimiento de aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas, imparcialidad y sentido de justicia percibida por los empleados, inteligencia social en todo el equipo, y sentimiento de orgullo frente a la labor de la compañía y realización profesional de cada individuo.

Cabe destacar que una razón por la que no se usa otro modelo adicional que mida aspectos como beneficios económicas o beneficios de calidad de vida, es debido a la situación económica de la organización dado la crisis que se encuentra atravesando y su solicitud de que el enfoque sea hacia la optimización de recursos; además de que también, los últimos estudios y encuestas, manifiestan que, si bien es cierto, es crucial satisfacer las necesidades básicas como un salario digno y justo, hoy el enfoque demanda ir mucho más profundo, partiendo de la comprensión que los colaboradores, en primer lugar son Seres Humanos. Newstrom (2011) además afirmaba que siempre “Se requiere un análisis costo-beneficio para determinar si las acciones potenciales tendrán un efecto neto positivo o negativo” (Newstrom, 2011, p. 15).

Como ya se explicó previamente el modelo *Trust Index* creado por Great Place to Work, a continuación, se profundizará en cada dimensión que este cuestionario evalúa, y se complementará con las propuestas teóricas de algunos autores académicos para entender su razón de considerarlas. Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de los Recursos Humanos*, explica en resumen sobre este modelo y sus distintas dimensiones que engloban un exitoso ambiente laboral, las cuales se sustentará teóricamente con lo que otros autores académicos mencionan sobre cada dimensión.

#### 2.1.5.1. *Dimensión Credibilidad:*

Chiavenato inicia explicando sobre la primera dimensión, **credibilidad**, manifestando lo siguiente: “significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas” (Chiavenato, 2011, p. 349). En esta misma sintonía, Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) contribuyen afirmando que no se logra una adecuada credibilidad en la organización, sin la honestidad, pues en encuestas realizadas por ellos, se observa que la honestidad es la característica número uno de los líderes admirados. Recalcan que, si alguien va a seguir a otra persona, primero desean asegurarse de que la otra persona merece su confianza, y señalando que además de ellos, todo líder requiere tener la capacidad de innovar y de inspirar (Robbins & Coulter, 2009).

Por lo tanto, el creador del modelo Trust Index y su famoso cuestionario, mide la dimensión de credibilidad a partir de la comunicación de los líderes hacia la organización, la competencia que demuestra la directiva para manejar la organización y el nivel de integridad entre lo que dicen frente a sus acciones.

#### 2.1.5.2. *Dimensión Respeto:*

Retomando a Chiavenato, quién explica este modelo en el cual se basa el cuestionario de la investigación, manifiesta sobre la segunda subdimensión de **respeto**, lo siguiente:

[...] la forma en que son tratadas las personas, a cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, cómo es la composición de su paquete de prestaciones. Además, del reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano (Chiavenato, 2011, P. 349).

Como ya se había mencionado anteriormente, las personas cada vez buscan trabajar en un alineamiento con su propósito personal, así como encuentran un profundo deseo de reconocimiento. Newstrom (2011) lo transmite en su texto, destacando que las personas desean un trato, cuidado y respeto con dignidad, con demandas cada vez más altas, pues se rehúsan a la antigua ideología de ser vistos como herramientas de trabajo, y mas bien buscan sentirse valorados por sus habilidades, destrezas, y que se les permita desarrollarse. Incluso, dentro de lo permitido, buscan que les permita realizar aportaciones significativas (Newstrom, 2011).

Comparte además los resultados de un estudio realizado en cinco bufetes internacionales, en los cuales se examinó sus culturas VS la rotación del personal. El resultado es que se identificaron dos estilos de culturas, una cultura con ideales enfocados a la tarea y las funciones, y la otra enfocada a la persona; siendo así que, en los bufetes con el segundo estilo de cultura, lograron una retención de 14 meses más de los recién contratados en relación a la primera, y esto les significó de 6 a 9 millones USD en pérdida (Newstrom, 2011).

Incluso, Franklin & Krieger complementan esta dimensión desde su enfoque exponiendo que el deseo de recibir respeto de los demás, pueden ser un motivador mucho más poderosos que las necesidades de poder, logro, seguridad, etc. Por ejemplo, si una compañía invirtiese dinero para tratar de cubrir el error cometido por una persona y proteger así sus sentimientos, es decir tratar de que no se le pierda el respeto, puede ser mucho más poderoso que invertir en otros obsequios o beneficios económicos. Y destaca finalmente que, para sentirnos seguros en relaciones con otras personas, debe existir un sentimiento de confianza hacia ellas de que no se aprovecharán de nuestras debilidades, y de que la confianza es recíproca (Krieger & Franklin, 2011).

Para lo cual, este cuestionario dividirá esta dimensión, acertadamente en: apoyo, participación y cuidado.

### 2.1.5.3. *Dimensión imparcialidad:*

Continuando con esta herramienta de levantamiento de información, Chiavenato manifiesta que este cuestionario mide además la dimensión de **imparcialidad**, definida en “justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo” (Chiavenato, 2011, P. 349).

Según la teoría de equidad de J. Stacy Adams, los empleados tienden a juzgar la equidad mediante la comparación entre lo que reciben con los aportes que realizan, y también al comparar esta *proporción* (no siempre el nivel absoluto de las recompensas) con las de otras personas (figura 6), como muestra la siguiente fórmula (Newstrom, 2011):

### **Figura 6**

*Percepción de equidad - Modelo Stacy Adams*

$$\frac{\text{Resultados propios}}{\text{Aportes propios}} = \frac{\text{Resultados de otros}}{\text{Aportes de otros}}$$

Tomado de J. S. Adams, 1965 citado en Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.*, p. 127

Así mismo para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: Los factores higiénicos son las condiciones del entorno que rodean al individuo cuando trabaja, como aspectos físicos y ambientales del trabajo, y estos factores tienen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, son más preventivos y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan alterar el equilibrio. Cuando estos factores son adecuados, se evita generar insatisfacción en los empleados y cuando son precarios generan insatisfacción (Krieger & Franklin, 2011).

Por lo cual, mantener un sentido de equidad en el ambiente laboral, no sólo es una fuente de satisfacción necesaria, sino que su ausencia, pueda afectar directamente a la productividad y al rendimiento del personal y por ende de los resultados de la organización. Siendo así que este modelo permitirá diagnosticar la imparcialidad a través de medir la equidad, la ausencia de favoritismo y la justicia.

#### 2.1.5.4. *Dimensión orgullo:*

En penúltimo lugar Chiavenato menciona al **orgullo** como otra de las dimensiones que este modelo mide y lo define como “el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez” (Chiavenato, 2011, P. 349).

Y aunque puede ser un concepto algo poético, traducido al idioma organizacional, se refiere a lo que se conoce como sentido de pertenencia y compromiso del empleado. Según Robbins & Coulter sucede cuando los empleados se sienten conectados, satisfechos y entusiastas sobre sus trabajos” (Robbins & Coulter, 2009).

Como ya se mencionó anteriormente, existen varios autores y organizaciones que cuestionan la perspectiva del compromiso, al no ser algo muy claro de medir y no entender en qué se basa exactamente este sentimiento que conlleva a actitudes de los empleados hacia su trabajo y organización empleadora. Siendo así que se buscó un autor que justifique acertadamente este campo del orgullo. José María Saracho en su libro La organización emocional, esclarece afirmando que el orgullo es un estado emocional que lo determinan tres capacidades clave de la organización: el liderazgo, la colaboración y el compromiso” (Saracho, 2015).

En su investigación y propuesta teórica manifiesta que del sentido de pertenencia emerge el compromiso. Define al sentido de pertenencia como un estado emocional que surge cuando las personas consideran que: la organización donde trabajan es su grupo

de referencia y se sienten identificados, y a la vez perciben que existe equidad a la hora de tomar cualquier decisión (Saracho, 2015).

Por lo tanto, reordenando todas las ideas de estos autores, podemos decir que el orgullo, es parte del compromiso del empleado, para lo cual debe generarse un sentido de pertenencia en este. Y la pregunta que vuelve a resonar es: ¿cómo?, tomando de referencia la respuesta que tiene este autor de manera concisa: “se produce cuando las personas se identifican con la organización y perciben equidad en todos los ámbitos de toma de decisiones” (Saracho, 2015, P. 153).

Por lo cual, Trust Index, mide como una variable el sentido de equidad, donde una vez más aparece como dimensión fundamental dentro de un ambiente laboral que genere bienestar y por ende productividad, y en este caso define al “orgullo” como la variable que permite medir este sentimiento de identificación y unidad con la organización. Una vez comprendido esto, cabe mencionar que existen tres variables con los cuales sucede esta sintonía: orgullo con el trabajo (es decir la función de cada empleado y su trascendencia percibida por el trabajador), orgullo con el equipo y orgullo con la institución (lo cual está conectado con los valores, misión, visión de esta).

#### 2.1.5.5. *Dimensión Camaradería:*

Finalmente se encuentra la dimensión de **camaradería**, la cual Chiavenato manifiesta que esta dimensión “refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal” (Chiavenato, 2011, P. 349). Este mismo autor, aclara en otra sección una base fundamental para entender el trabajo en equipo: las relaciones se sustentan en una confianza mutua entre las personas, y no en formalidades (como descripciones de puestos, relaciones formales basadas en un organigrama, etc.) (Chiavenato, 2011).

En este sentido, Peter Drucker conceptualiza que un equipo es un conjunto de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, que colaboran en una tarea específica y definida. Un equipo sólo puede ser eficiente, si se logra utilizar todas las competencias de cada uno de sus miembros en un esfuerzo sistematizado, en lugar de hacerlo como una serie de actividades individuales poco coordinadas (Laslo Bock, 2019).

Newstrom enriquece la percepción del trabajo en equipo, mencionado que se requieren cuatro ingredientes para lograr un grupo eficaz: debe existir y respetarse una diversidad de opinión, información o perspectiva; cada integrante toma decisiones independientes sin influencias ajenas; todos tienen acceso a un conocimiento descentralizado y la autorización para tomar decisiones basadas en ese conocimiento; y un sistema grupal que ayude a generar decisiones colectivas a partir de juicios privados (Surowiecki, J., 2004, citado en Newstrom, 2011).

En resumen, el ambiente laboral es el resultado en un instante de tiempo de toda una cultura organizacional, siendo muy amplio y complicado de medir la cultura, se refuerza la decisión de usar el modelo Trust Index para el acometido, que evalúa acertadamente la situación actual de la empresa en cuanto al contexto o ambiente laboral, para a partir de esa guía, determinar nuevas prácticas o modificaciones en las antiguas, que puedan mejorar la cultura, y por ende el bienestar.

Ya que se ha comprendido esto, se expondrá a continuación algunos estados ideales en compañías, que han sido reconocidas recientemente por Great Place to Work, tanto a nivel nacional como internacionalmente.

En la revista Ekos, específicamente la edición publicada el 3 de diciembre de 2019 enfocada de manera especial a los resultados de Great Place to Work en Ecuador de dicho año, Yanbal (la empresa que quedó en 2do mejor lugar para trabajar como

empresa con más de 500 empleados) menciona respecto a su cultura organizacional que les caracteriza una serie de sentimientos como pasión, cercanía, calidez, sorpresa e inspiración, y otros más, lo cual se traduce todo ello en una cultura de respeto y camaradería que garantiza que quienes ingresan a la compañía se adapten con facilidad a la “Familia Yanbal” (Ekos, 2019).

En otro aspecto, Freddy Maingón, Gerente de Recursos Humanos de 3M Ecuador (el segundo mejor lugar para trabajar en empresas con menos de 500 personas, según Great Place to Work, en el año 2019) asegura que, para esta empresa es fundamental fortalecer el sentimiento de orgullo y la identidad con la compañía. A esto, le suma la innovación como un eje transversal en la cultura, que se cristaliza en todas las actividades, sin dejar a un lado beneficios como la seguridad y la salud de sus familiares (Ekos, 2019).

Por otro lado, pero en la misma línea, Michael C. Bush, CEO de Great Place to Work, desde su vasta experiencia y estudio en este campo, comparte que las empresas que construyen una cultura de innovación, están en un nivel de calidad mucho más alto, lo cual obtienen una mayor capacidad y velocidad para implementar nuevas ideas y metodologías, y a su vez, con el tiempo logran una agilidad de adaptación mucho mayor. Según sus investigaciones, las empresas con esta visión de innovación están logrando 5,5 veces su crecimiento de ingresos, a comparación de sus pares que no adoptan este enfoque (Ekos, 2019).

Sandra Rozo, coach y presidenta del grupo EICONEX International, empresa enfocada a la capacitación de líderes empresariales en varios países de Latinoamérica, indica que, actualmente, el ciclo de vida de los productos se acortó debido a que los modelos de negocio son mucho más dinámicos. Y esto causó que, la mayor parte de las empresas estén tratando de incorporar la innovación como elemento clave en su nueva

cultura organizacional. Sin embargo, pocas empresas entienden que la innovación no tiene que ver sólo con los productos, sino con la forma en que piensan y actúan los líderes y los colaboradores. Es por esto, que la solución es desarrollar a las personas en estas habilidades, siempre tomando en cuenta el propósito organizacional compartido y los valores corporativos claros (Ekos, 2019).

Por otro lado, otro líder de negocios multimillonario y reconocido en el mundo empresarial por su éxito y porque ha fundado, bajo el nombre de Virgen Group, una cantidad amplia de empresas en las que son conocidas por el excelente ambiente laboral que vive el personal, Richard Branson, comenta en su libro que, en cualquier empresa, es muy difícil imaginar el impacto positivo que se produce, cuando un gerente ejecutivo llega al escritorio de un empleado para conversar con él y preguntarle sobre las observaciones y comentarios que tenga por hacerle. Recalca que una estrategia muy poderosa y muy simple es que los líderes, puedan escuchar a las personas y saber qué tienen para decirle, pues muchas soluciones e ideas surgen de estas conversaciones (Branson, 2019).

Retomando a las empresas reconocidas por Great Place to Work en el mundo, también se cita a continuación un extracto publicado por la empresa CISCO, la misma que ha sido calificada como el mejor lugar para trabajar en el mundo por GPTW durante los últimos cuatro años consecutivamente. Es así que, para entender algunas prácticas las cuales la han posicionado como la empresa más atractiva para trabajar en estos últimos, se expone la información que publicaron en su blog.

La empresa Cisco basa su entorno de trabajo principalmente en la confianza y en el compromiso mutuo entre los empleados y la compañía, y en la creencia de concebir al trabajo como una actividad, y no como un lugar físico. Siendo así que, a partir de esta última creencia, han logrado que el trabajo flexible sea uno de los aspectos mejor

valorados por sus empleados, y con esta misma perspectiva, han logrado adaptar en su día a día la modalidad de teletrabajo. Por otro lado y a la par, trabajan constantemente para lograr la mejor experiencia de compartir como equipo en iniciativas que aportan al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, siendo esta una de las claves para elevar la calidad de vida (Blog Cisco Latinoamérica, 2019).

Así mismo, en la encuesta de ambiente laboral, el personal de esta compañía destaca que uno de los pilares fundamentales es cómo han logrado implementar la tecnología de tal forma que les permita un equilibrio entre la vida personal y profesional. En otro eje, el equipo de Recursos Humanos afirma que la mejora continua en la experiencia del empleado, ha sido fundamental, especialmente el impulso de la evolución del equipo a nivel personal y profesional. Todo esto se traduce en programas de empoderamiento para las mujeres, desarrollo de talento joven, espacios de relacionamiento y comunicación interna, iniciativas de Responsabilidad Social, y todo enfocado desde la innovación interna como externa (Blog Cisco Latinoamérica, 2019).

Como conclusión final de esta gran dimensión de Cultura, es importante dejar claro que, todo bienestar inicialmente nace de un interés profundo por parte de la directiva y los líderes, quienes establecen distintos ideales base los cuales procuran alinearse a esos valores en cada decisión y acción posterior, desde la práctica más pequeña como acercarse a los puestos del personal para entablar una conversación con ellos y escuchar lo que tienen que decir, hasta establecer un plan de desarrollo para cada persona, o proyectos de empoderamiento.

Todo esto, surge inicialmente de ideales y valores, los cuales se traducen posteriormente a prácticas adaptadas a la realidad y necesidades de la organización; es por ello que lo más importante a resaltar en esta dimensión, son algunos valores e ideales que se encuentran en las distintas prácticas de organizaciones consideradas

ejemplares en cuanto al bienestar del equipo, y de allí su éxito mundial también, entre dichos valores a incorporarse, se encuentran: la escucha al personal en todo momento y una comunicación bidireccional, un interés profundo y estratégico en desarrollar al capital humano a nivel personal y profesional, un verdadero interés en el bienestar personal de cada integrante del equipo de trabajo así como su experiencia de trabajo, una evolución constante en el estilo de liderazgo, la apertura constante a la innovación y el cambio siempre enfocado a resultados, una integridad y ética marcadas en cada decisión que se tome, y hasta un sentido de responsabilidad social con varios stakeholders dejando una trascendencia positiva en la sociedad.

Una cultura marcada inicialmente por sus líderes, que tengan claro estos estilos de accionar, creencias y valores, adicionales a los valores corporativos, tendrán la capacidad de accionar y adaptarse exitosamente en la situación actual y venidera, tomando siempre en cuenta la situación de la empresa.

## **2.2. Liderazgo**

### ***2.2.1. Por qué liderazgo.***

Posiblemente, la mejor pregunta para empezar con esta dimensión, puede ser: ¿por qué el liderazgo?, y la segunda pregunta que contestaría a la primera, es: una vez identificada la situación actual de la compañía, y la situación ideal a alcanzar, ¿de quién o quiénes depende que suceda el cambio para lograr la adaptación de la organización?

Probablemente, pensar que depende de todo el personal el cambio de la organización, no puede estar alejado de la realidad, y a la vez sí. Según el modelo de Trust Index, en el cual se basa la primera dimensión global, se encuentra que absolutamente todas las dimensiones tienen una relación con los líderes de la compañía y sus políticas, pues si bien es cierto que en la Figura 2, se muestran las dimensiones de Confianza, Respeto y Equidad, como las de estrecha conexión con los líderes; para que

exista un sentido de Camaradería, el líder el de cada equipo será quién determine el estilo del grupo; y finalmente, para alcanzar un sentido de orgullo con la empresa, la directiva deben ser quiénes orquesten los objetivos, misión y valores, y los líderes serán los responsables de transmitirle sus logros, sus aspectos a superar, así como la importancia y trascendencia del trabajo realizado.

Para este punto, puede ser de gran validez entender la función de cualquier líder en cualquier organización, con ayuda de Benoist: “El liderazgo es hacer que la gente haga lo correcto, en el momento oportuno y de la forma correcta” (Benoist, 2019a). Siendo así que, por deducción, se comprende que para que una empresa tenga éxito, la misma debe proceder con excelencia; tanto quienes toman decisiones como todo el equipo que trabajan cualquier empresa, conocido como el capital humano. Entonces finalmente se puede concluir que, del liderazgo presente en la organización, depende gran parte del éxito de una organización. No se diga más en momentos de crisis y post crisis, por las cuales atraviesa la compañía y el mundo empresarial en general.

### ***2.2.2. Liderazgo disruptivo.***

Para entender el liderazgo, es importante entender al comportamiento de las personas. Benoist (2019a) afirma que las personas, se hacen responsables de aquellos que crean; Milgram, por su parte realizó una serie de experimentos para comprender la autoridad y cómo influyó esta en el holocausto – una de las conclusiones de sus experimentos, por uno de los participantes, es citado por Milgram en *Obedience to Authority* (Harper & Row, 1974, citado en Bock, L. 2019): “[...] Casi nadie se da cuenta de cuándo está actuando de acuerdo con sus propias creencias y cuándo se está sometiendo sumisamente a la autoridad”.

En la misma línea, Bock (2019) en el apartado de liderazgo de su libro concluye que, mientras menos poder se entregue a la autoridad, se requerirá menos “palos” y

“zanahorias” para motivar a los equipos; es decir, mientras más libertad y responsabilidad se entregue al personal para tomar sus propias decisiones, mayor motivación, compromiso e innovación responsable existirá. Con esta introducción de este subapartado, se busca determinar la imperante importancia que tiene el líder de lograr responsabilizar a su equipo por sus actos, empezando por este mismo:

### Figura 7

#### *Derechos VS Responsabilidades de un Líder*



Tomado de <http://davidprietov.blogspot.com>, citado en Benoist, M. (2019a). *Lectura Previa: Liderazgo Disruptivo* (Mauricio Benoist, Ed.).

De una gama de varios modelos y autores, el investigador ha seleccionado el modelo de Liderazgo Disruptivo de Mauricio Benoist, por ser uno de los modelos más actuales, naciente de 50 estudios de liderazgo a más de 800 gerentes en más de 100 empresas (Benoist, 2019a) y porque presenta una gama de herramientas que a continuación se enumeran, con el fin de que el líder alcance su objetivo, citado previamente. Este modelo propone 5 herramientas, las cuales se citan a continuación, y están enfocadas a lograr un conjunto de comportamientos que debe tener todo líder según el modelo de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner, de los cuales se hablará más adelante.

### 2.2.2.1. *Liderazgo Adaptativo:*

Este modelo base de liderazgo nace en Harvard, y su creador lo define como “un modelo de liderazgo práctico que ayuda a los individuos y organizaciones a adaptarse y prosperar en ambientes desafiantes; asumiendo de manera individual y colectiva un proceso de cambio gradual pero significativo” (PhD. Ronald Heifetz, citado en Benoist, M., 2019, P. 8). El objetivo principal de esta metodología, es entender que existen dos tipos de intervenciones o soluciones, las cuales nacen de clasificar un problema. Se puede clasificar un problema como *Técnico* o *Adaptativo*, y a su vez su solución será técnica o adaptativa según corresponda; a continuación, se presenta una tabla que permita identificar ambas categorías:

**Tabla 1**

#### *Intervención Técnica VS Adaptativa*

<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>Soluciones e implementación</b>	<b>Foco principal de responsabilidad</b>
Técnico	Claro	Claro	Autoridad
Técnico y adaptativo	Claro	Necesita Aprendizaje	Autoridad y actores
Adaptativo	Necesita Aprendizaje	Necesita aprendizaje	Actores

Tomado de Benoist, M. (2019a). *Lectura Previa: Liderazgo Disruptivo* (Mauricio Benoist, Ed.).

Esto significa que un problema es técnico, cuando se conoce claramente la causa de dicha situación, y por ende la solución es concisa. Por ejemplo, si se entrega un producto con una falla, cualquiera que fuere, se conversa con el responsable de dicha falla y se va a dar claramente con la causa; aquí la solución será concisa en modificar o pulir cualquier parte del proceso que está generando dicho problema o cambiar una pieza – y la función del líder será dar la orden de modificar o corregir tal punto específico y listo. Por otro lado, existen problemas que se pueden presentar; sin

embargo, no se conoce su causa, un ejemplo común a esto es cuando disminuyen las ventas significativamente por un periodo mediano, o un malestar general de toda la compañía que afecta al rendimiento del personal – en este caso se requiere de una intervención primero de investigación y levantamiento de información para encontrar las posibles causas; siendo así que la función del líder es investigar sobre qué puede suceder a cada actor que interviene en el proceso o problema.

#### 2.2.2.2. *Coaching ejecutivo:*

Según Benoist “Es una relación colaborativa entre un Ejecutivo y un Coach, y tiene por objetivo lograr un cambio comportamental sostenido y modificar la calidad de trabajo del Ejecutivo y su vida personal” (Benoist, 2019b, p. 24). Esta metodología se sustenta en el método socrático, en el cual, a través de preguntas, se logra identificar un objetivo claro a trabajar, las brechas existentes para lograr dicho objetivo, las herramientas que el coachee dispone y requiere encontrar para alcanzar dicho objetivo, y finalmente se establece un compromiso y un plan de acción, el cual esclarece el camino para lograr la modificación de conducta o pensamiento.

#### 2.2.2.3. *Motivación de las personas:*

Es indispensable que un líder tenga la capacidad de incentivar y motivar a un equipo de personas, para ello, Benoist recomienda que una gran base es entender la pirámide de Maslow y poder satisfacer cada uno de sus principios. Este modelo, toma en cuenta todos los aspectos que se mencionó en el capítulo anterior sobre la motivación y los clasifica en los siguientes tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y reconocimiento; y finalmente, de autorrealización (Benoist, 2019b).

#### 2.2.2.4. *Design Thinking:*

Es un método el cuál ha revolucionado desde algunas décadas pasadas a la actualidad con un gran impacto. Existe un precursor de esta herramienta; no obstante,

Benoist adaptó este proceso a su modelo. Su principal enfoque es la solución de cualquier situación a partir de la creatividad, para lo cual Benoist la define como “la capacidad de ver las cosas de una manera diferente” (Benoist, 2019b, p. 36)

Este proceso se ha dividido en 5 momentos, que permiten llevar a todo un equipo de personas, a pensar creativamente sobre un tema o problema, para que al fin sucedan soluciones totalmente innovadoras. Empieza con un calentamiento mental, ya que es fundamental llevar a la mente a un estado emocional que le permita conectar con nuevas ideas; en segundo punto se asigna un reto o problema objetivo y se proponen distintas dinámicas para generar una gran cantidad de posibles soluciones, en este momento todas las ideas son válidas. Seguido de esto, Benoist establece un momento para desconectarse con el problema, pues es en ese momento donde algunas ideas más empiezan a cristalizarse – a este momento lo llama la hora del café, el cual consiste en relajarse y distraerse. Seguido de esto, en cuarto punto, se realiza un debate de todas las ideas, se cuestionan las mismas para que no existan detalles que pasen desapercibidos, y casi para finalizar, se debe llegar a un conjunto de ideas concretas, concisas, innovadoras y que solucionen el reto o problema planteado inicialmente. El último paso es conectar todas estas ideas con un plan de acción conciso, concreto, medible y en un tiempo establecido.

#### 2.2.2.5. *Estilo de comunicación:*

Entender esta parte para todo líder es clave, pues permite llegar acertadamente a las distintas personalidades que existen en un grupo de personas. Benoist menciona que se debe utilizar una combinación de los siguientes estilos de comunicación: analítico, la cual asienta todo en números y datos pues se relaciona mucho con el cerebro lógico; intuitiva, que prefiere no entrar en detalles sino más bien cuentan con una visión general y panorámica de la situación y la comunican de dicha manera y que no requiere

tampoco de una secuencia lineal; seguidamente está el estilo funcional, establece un orden cronológico para llegar a una conclusión o propuesta, existe un proceso y una metodología organizada y planeada para que no se pierda ningún detalle; finalmente el estilo personal, está direccionado a un lenguaje mucho más emocional que busca conectar y transmitir emociones en el oyente, como los motivadores.

### ***2.2.3. Aspectos fundamentales de un Liderazgo Ejemplar.***

El modelo de Liderazgo de Mauricio Benoist, tiene su base y sustento teórico principalmente en el modelo propuesto por James M. Kouzes & Barry Z. Posner, en su libro Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar. A partir de este modelo, es que se evaluará los aspectos fundamentales de liderazgo, que mencionan estos autores, y son los siguientes:

#### ***2.2.3.1. Modelar el Camino:***

Según los fundadores de este modelo de liderazgo ejemplar, James M. Kouzes & Barry Z. Posner, todo líder se caracteriza por creer en una visión, y sobre todo, en un estilo único y personal de esta visión, cargada con valores importantes que le identifican y los expresa en cada acción y decisión. Están tan claros de sus creencias y valores, que incentivan indirectamente a los demás a que creen en lo mismo, y, además, tienen la capacidad de identificar principios en común con los demás integrantes. Finalmente, a todo esto, ellos son fiel ejemplo de lo que creen (Kouzes & Posner, 2007).

#### ***2.2.3.2. Inspirar una visión compartida***

Además de las primeras características, también una capacidad de conectar su visión junto con la visión de más personas, de tal forma que permite incentivar y motivar por el mismo hecho de que facilita la co-creación de visiones apasionantes y dignificantes. Y obviamente, saben encontrar el camino para dar vida a estas ideas compartidas establecidas en una misma visión clara (Kouzes & Posner, 2007).

#### 2.2.3.3. *Desafiar el proceso*

Por otro lado, la misión del líder es cuestionar constantemente cada actividad que se realiza y decisión que se toma. Esto significa que están claros de que el estado actual es inaceptable y requiere constantemente una innovación eficiente y eficaz. Incluso, aceptan y asumen los riesgos calculados como parte del día a día, y hasta aprenden de ellos cuando no se logra lo deseado (Kouzes & Posner, 2007).

#### 2.2.3.4. *Habilitar a los demás para que actúen*

Otra cualidad clave, es que entienden que solos no pueden con los retos, por esto desarrolla un equipo capacitado y fundado en confianza y en colaboración. No sólo sabe delegar, sino que conoce al equipo, y entrega funciones adecuadas para cada persona, logrando aumentar las posibilidades del éxito y aumentando la determinación de cada integrante (Kouzes & Posner, 2007).

Bock, en un capítulo que lo denominó “*Permita que los internos gestionen el asilo*”, recalca el valor de este aspecto fundamental dentro de la cultura y mentalidad de la directiva, incentivando a confiar en su equipo de trabajo, y como jefe, hacer el ejercicio de permitir que la gente trabaje en propuestas para arreglar cualquier problema en el que ellos sienten malestar o frustración, mencionándoles además cualquier restricción de tiempo, dinero o cualquier otro recurso, para que el personal lo tome en cuenta. Concluye que se quedará asombrado con el resultado (Bock, 2019).

#### 2.2.3.5. *Alentar el corazón*

Finalmente, la última cualidad clave y no menos importante, es que saben que el camino no es fácil, y que en el camino de la innovación y cuestionamiento para llegar a concretar una gran visión se atravesarán muchos altibajos; sin embargo, todo líder ejemplar está preparado emocional y socialmente para alimentar la motivación del equipo, conoce técnicas que le permitan incentivarles positivamente, y desarrollan una

comunicación muy acertada con cada integrante. Finalmente, entiende que toda victoria es gracias al equipo, por lo que el reconocimiento, sentido de comunidad y claridad de valores, son indispensables (Kouzes & Posner, 2007).

#### ***2.2.4. Innovación y liderazgo van de la mano***

Richard Branson (2019) en su texto, tiene un capítulo denominado “La innovación no tiene nada de nuevo” (p. 187.); en uno de los subapartados de este capítulo, menciona que en la historia abundan los casos de grandes innovadores, que requieren luchar constantemente para que sus ideas sean escuchadas y se lleven a la realidad en un mundo donde la mayoría de personas y líderes con poder, se ajustan sólo a teorías aceptadas.

Así mismo, Bock (2019) también afirma que no se trata de construir una cultura donde cada uno tenga un rol aislado; al contrario, la clave es crear un entorno de innovación, aprendizaje continuo y renovación, donde el trabajo en equipo sea primordial desde el momento de creación de ideas.

El fin de este apartado es dejar claro, que la única manera de crecer es innovar, experimentar, medir, adaptar las correcciones debidas y volver a experimentar. Caso contrario, no hay otro camino.

##### ***2.2.4.1. Tecnologías en beneficio del Capital Humano***

Aunque ha habido un gran temor de la sociedad hacia la tecnología, debido a creencias de que la tecnología iba a reemplazar la fuerza laboral humana; lo que lograron las empresas que están adelantadas en este campo, es potenciar las capacidades de los equipos de trabajo humano a través de herramientas tecnológicas, logrando una combinación muy eficiente y revolucionaria. En otras palabras, esta integración es la capacidad de dar un sentido colectivo al mundo, abarcando todos los niveles de la sociedad (Peter, E., Harvey L. y Jim, G., 2017, citado en Deloitte Insights, 2019).

Dentro del estudio de las tendencias globales del Capital Humano en el año 2019 realizado por Deloitte, aseguró haber encontrado que el valor de la automatización y la IA, según esta investigación, no reside en la capacidad de reemplazar el trabajo humano con máquinas, sino en aumentar la fuerza laboral y permitir que el trabajo humano se vuelva a enmarcar en términos de resolución de problemas y la capacidad de crear nuevos razonamientos y conocimientos (Deloitte Insights, 2019).

En este estudio, Deloitte (2019) también concluye que, si las empresas logran rediseñar el modo de trabajando, combinando la fuerza laboral humana junto con las herramientas tecnológicas, el resultado será una mejora significativa en el servicio al cliente, el rendimiento y la productividad. A este proceso de integrar la tecnología junto con las personas en el flujo de trabajo y en nuevos roles, se lo conoce como recodificación de trabajos, y es uno de los principales desafíos de RRHH en la actualidad. Para lograr acertadamente esto, se requiere un trabajo en conjunto entre RRHH, TI, Finanzas y algunas otras áreas (Deloitte Insights, 2019).

Es así que, a partir de comprender la gran sinergia efectiva y productiva, que se puede generar en los equipos de trabajo a partir de la implementación de la tecnología, se detallará a continuación las últimas herramientas utilizadas en el campo laboral como posibles opciones para multiplicar la efectividad en el desempeño de la organización.

#### 2.2.4.2. *Teletrabajo.*

El teletrabajo, a manera simple y de resumen, no es más que una forma de trabajo no presencial que implica el uso de tecnologías para cumplir con los requerimientos de la empresa (Deloitte Insights, 2020). En el año actual, gracias al confinamiento mundial, causado por la pandemia del Covid-19, esta fue la principal forma de trabajar durante unos meses para una gran cantidad de la población del mundo, abriendo los ojos a muchas organizaciones y fuerza laboral, sobre sus ventajas.

Según un estudio realizado por la Mgt. Paola Arpi sobre el teletrabajo en Ecuador en el año 2018, en el cual se realizó entrevistas semiestructuradas al 24% de la población (55 personas) de teletrabajadores de empresas pioneras en dicho país, se encontró que:

Los principales beneficios son la optimización y eficiencia laboral reflejados en un 25% aproximadamente de aumento de productividad; mejor calidad de vida para los empleados representándose en mayor cantidad de tiempo para su familia y para sus exámenes médicos en casos de salud, para descansar y adicionalmente, su ahorro en costos de transporte fue un beneficio muy considerado. Estos beneficios también fueron las principales razones por las cuales decidieron adaptarse a la modalidad de teletrabajo (Arpi, 2018).

En contraste, entre los contras que se encontraron, fueron la pérdida de contacto con compañeros y clientes externos, la distancia para ciertos trámites cercanos al Ministerio, costos de llamadas, y consultas que implicaban trabajar fuera de horario de oficina (Arpi, 2018).

Finalmente, como este es un proyecto enfocado al área de Recursos Humanos, según el Libro Blanco del Teletrabajo para Colombia, entre los beneficios que las empresas experimentan con esta metodología, se encuentran:

Incremento en la productividad en la mayoría del equipo, optimización y ahorro de recursos – lo que significa ahorro en costos fijos, un mejor control y seguimiento a las tareas y actividades diarias de cada empleado a través de herramientas tecnológicas, procesos interconectados y a su vez descentralizados, contratar a mejor personal calificado sin depender de posibles limitantes como lugar de vivienda, índice de retención mayor de todos los empleados capacitados, sentimiento de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados – incrementando su calidad de vida y su

productividad por ende, disminución de la contaminación al ahorrar el transporte diario de los empleados a la oficina (Ministerio de Información y Telecomunicaciones (Min TIC) et al., 2010).

Demostrando así, la gran cantidad de beneficios, que esta modalidad de trabajo puede aportar, siempre y cuando, exista una excelente gestión de la misma.

#### 2.2.4.3. *People Analytics.*

En la actualidad, en todas las industrias del mundo empresarial, se habla de que está surgiendo el nuevo petróleo del siglo XXI, atribuyendo este término al “Big Data”. Según (LMS - Leadership & Management School, 2017) este término está caracterizado por cuatro elementos tradicionalmente denominados como las 4 V:

- Volumen: La palabra “big”-grande, en el término Big Data, hace referencia a millones y millones de datos.
- Velocidad: Los datos no son estáticos, por lo que el Big Data supone encontrarse en una constante búsqueda e investigación de más información.
- Variedad: El Big Data implica una gran variedad de datos tanto estructurados como no estructurados.
- Veracidad: La calidad y la precisión no son siempre la norma cuando trabajamos con gran cantidad de datos, por lo que depurar los datos es parte del proceso (LMS - Leadership & Management School, 2017, p. 24).

No es coincidencia que actualmente, 7 de las empresas más valiosas del *mundo* por capitalización de mercado, sean tecnológicas y manejen profundamente la anterior herramienta mencionada. Y es en este punto, imprescindible mencionar que esta Big Data, se puede y se utiliza para obtener beneficio, en la mayoría de los departamentos de cualquier organización; pues, si bien es cierto que esta cantidad de

recopilación de datos es fundamental, no es suficiente, ya que todos estos datos no sirven de nada, si no es analizada y enfocada correctamente.

Es así, que surge el concepto de “People Analytics”, y según la LMS, define así a la gestión del capital humano tomando como base a la información obtenida a partir de datos o “Big Data”. El principal objetivo es conocer a profundidad el comportamiento del personal, así como predecir posibles acciones, relacionadas principalmente a su productividad. Esta herramienta se vuelve fundamental sobre todo en empresas con equipos grandes, en los cuales se vuelve imposible el seguimiento al personal por la cantidad, pues en una empresa pequeña es más fácil identificar fortalezas, debilidades, motivadores o desencadenantes en el quipo; sin embargo, en compañías que superan desde las 50 personas en adelante, se vuelve un gran desafío conocer a profundidad y casi imposible (LMS - Leadership & Management School, 2017).

Si bien es cierto, que estas herramientas empezaron a surgir desde los años 2015 según Deloitte (2019), actualmente aún hay una gran cantidad de compañías que carecen de estas herramientas, dejando pasar una gama muy amplia de oportunidades de mejora y optimización de recursos para la compañía, así como de efectivización, simplemente por desperdiciar toda la Data que surge del comportamiento de la gente. Y aunque en este punto, es muy importante regresar a ver los aspectos legales y éticos, con un equilibrio, se puede alcanzar excelentes resultados.

En el estudio de Deloitte (Deloitte Insights, 2020) se menciona que en las empresas, se puede almacenar todo tipo de información sobre los empleados como control de asistencias, actividades sistemáticas de evaluación de los empleados, número de mensajes de correo electrónico enviados, tiempo invertido en reuniones, reservas de salas, calendarios compartidos, feedback del empleado sobre la empresa, sobre sus

productos o servicios, o incluso sobre la relación laboral, así como información sociodemográfica, y todo esto de manera unificada, interconectada y relacionada. De esta materia prima, surge la oportunidad y labor de aprender a usar toda esa información de tal forma que el conocimiento fluya dentro de la organización, y al Dpto. de RRHH pueda procesar todos estos datos para convertirlos en conocimiento que contribuya a gestionar mejor el talento, atraer, identificar y retener a las personas que se requieren de la forma más adecuada (Deloitte Insights, 2020).

#### 2.2.4.4. *Inteligencia artificial.*

El informe de *World Economic Forum* acerca del futuro empleo, afirma que al menos el 65% de los escolares que hoy inician sus estudios, trabajarán en empleos que todavía no existen. Según el blog de *SuperRRHHeroes*, la Inteligencia Artificial es una herramienta que permite analizar una cantidad de información inimaginable, utilizando metodologías similares a la capacidad de pensamiento, trabajo, y casi sentimiento como el ser humano; siendo su principal apoyo en el análisis de datos de una manera muy minuciosa, profunda y casi perfecta; tomando en cuenta aspectos culturales, estados de ánimos, comportamientos y más (Irene Yebra, 2020).

No obstante, por otro lado, el director de AI de Facebook y profesor de la Universidad de Nueva York, Yann LeCun, en uno de sus artículos aclara que si bien es asombrosa esta herramienta, también carece la esencia de la “inteligencia”: la comprensión de las situaciones. Así mismo, Google en su capacidad inigualable de utilizar esta tecnología, creó el “Proyecto Aristóteles” en el cual se buscó descubrir las razones principales por las cuales unos equipos son exitosos y otros no. La conclusión fue “que las habilidades de comportamiento de los equipos determinan sus resultados; el comportamiento de las personas, sus talentos y sobre todo, la gestión de estos, pueden determinar el éxito o fracaso de un equipo (apd Colombia, 2020).

Por lo tanto, en conclusión, referente a este campo, es imprescindible entender que el principal beneficio de la AI es la manera en que puede analizar inmensas cantidades de información que puede estar correlacionada; sin embargo, siempre va a demandar de una acertada gestión de la misma a través del personal; permitiendo desligarse al personal de funciones algo operativas, para el enfoque en trabajos más estratégicos. Y en esa medida, saber conjugar la AI dentro de los equipos de trabajo, puede ser una ventaja enorme, tomando en cuenta que el rol del Ser Humano, siempre es definitorio, pues no llegó esta herramienta para reemplazarlo; al contrario, llegó para ayudarlo a desligarlo de operaciones más sencillas y permitirle el enfoque en nuevos horizontes.

#### 2.2.4.5. *Gestión ideal del Conocimiento.*

Este último punto es uno de los más importantes, y se puede abarcar de una manera muy amplia y desde distintas perspectivas. Bock (2019) comenta en su texto que la mayoría de organizaciones cometen el error de medir una formación basándose en el tiempo empleado y no en el cambio de la conducta. Por lo que recalca que el éxito de una formación no está en la cantidad de contenido solamente, sino el contenido que la gente lo retiene. Por tanto, cualquier formación invertida sin evaluación ni experimentación llega a ser insuficiente y una pérdida (Bock, 2019). Esto conduce a entender que lo importante en cualquier formación es el aprendizaje continuo aplicado, mas no la sobrecarga de información sin una medición de resultados de por medio.

Por otro lado, una pregunta importante que muchas organizaciones atraviesan es ¿cómo lograr expandir el conocimiento? cuando normalmente demanda de una alta inversión y este proyecto justamente busca optimizar los recursos. Una vez más, en Google encontraron la respuesta a esto: “Los mejores profesores ya trabajan para usted... ¡Déjeles que enseñen!” (Laslo Bock, 2019, p. 245). Este autor concluye que es

mejor permitir que enseñen personas que se encuentran en el trabajo diario y atraviesan por ejemplos y situaciones reales, pues conocen claramente el contexto, a comparación de un externo. Siendo este otro beneficio importante de permitir que los mejores empleados en un área específica, sean quiénes enseñen dentro de la misma organización (Laslo Bock, 2019).

Y a esto, finalmente es importante complementar con lo que Deloitte levantó en su investigación respecto a este tema. En las prácticas más innovadoras, determinó que, lo que se procura lograr a través de la tecnología, es romper las barreras de información y conocimiento entre equipos de personas. En este punto se utiliza la Inteligencia Artificial para clasificar o segmentar la información, o incluso, conectar en una red a varios involucrados para responder a problemas reales (Deloitte Insights, 2020).

El punto clave de esto, es comprender que la información siempre va a ampliar el campo de acción en cualquier campo que la persona y empresa se desempeñe, por esta razón, lograr que todo el personal esté en constante actualización de esta información, permite ampliar el campo de acción, aumentando los resultados en el proceso. Y aunque es un gran camino por recorrer, es una urgencia a la cual todas las organizaciones deben tener una mira, y probablemente el primer paso para dar inicio a esto, sea a través de la creación de la base de datos de este conocimiento, en el que los profesores sean los mejores empleados en las distintas áreas, y a su vez, se almacenen en la nube, lo que se conoce como e-learning.

### **3. Capítulo III – Marco Metodológico**

#### **3.1. Tipo de disertación**

El presente proyecto responde a una disertación práctica, es decir, que el fin de este proyecto, será un proyecto - producto concreto que se entregará a la organización.

### 3.2. Alcance

Tiene un alcance descriptivo, pues su principal objetivo es encontrar los principales retos que enfrentará el talento humano de la empresa y posterior, diseñar estrategias novedosas que le permitan a la organización manejar la situación de manera efectiva.

### 3.3. Operacionalización

**Tabla 2**

*Operacionalización*

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicador</b>
Intervención estratégica postcrisis Covid-19 para el departamento de RRHH de la empresa	Propuesta estratégica que convierte los problemas y retos generales de la organización en objetivos de evolución, que está al alcance del Dpto. de RRHH, con el fin de apoyar a la mitigación de riesgos y conversión de crisis en oportunidad.	Ambiente Laboral y Sentido de Pertenencia, y Liderazgo	Entrevistas, Encuestas, Análisis de la Información	Cuestionarios, Guiones de entrevista	Al menos, 2 soluciones para cada dimensión, con su respectivo Plan de intervención

### 3.4. Diseño

Esta investigación pertenece a un diseño transeccional – descriptivo, pues es un estudio por realizarse a partir de la situación actual de la organización, por lo que la investigación será hecha una sola vez en el tiempo; y descriptivo dado que se analizarán algunas variables, destacando las principales características y rasgos de cada una, sin focalizar ninguna correlación de causa-efecto.

### **3.5. Población y muestra**

Para el diagnóstico se aplicó un tipo de muestreo aleatorio simple, a partir de una población total de 168, se aplicó la fórmula para obtener la muestra correspondiente, con una varianza de la población=0,5; nivel de confiabilidad del 95%, equivalente en valor Z a 1,96; y un error muestral del 5%. Se encontró como resultado, que mínimo se requiere 117 respuestas. Para esto, se consiguieron 124 respuestas en total, logrando la validez de este diagnóstico.

### **3.6. Fuentes de información**

El investigador recaudó información usando, como fuente primaria, la técnica de encuesta, compuesta por dos cuestionarios. Previamente a ello, se realizaron algunas entrevistas informales a la responsable de HR de Ecuador, con el fin de entender el contexto y la situación de la compañía durante y posterior a los inicios de la pandemia.

Posterior a aplicar las encuestas a la muestra, también se realizó una entrevista semiestructurada a la gerente de HR de la compañía, con el fin que identificar algunas posibles causas a los resultados finales obtenidos, y a su vez, que decidiera qué áreas les gustaría fortalecer y trabajar a partir de los resultados obtenidos, para posteriormente diseñar el plan de intervención enfocada a las subdimensiones seleccionadas de interés.

**Tabla 3**

*Matriz Metodológica*

Objetivos	Descripción narrativa	Actividades	Insumos/recursos	Metodología/técnicas	Indicador	Medios de verificación	Productos	Supuestos	presupuesto
<b>Objetivo General</b>	Diseñar un plan de intervención estratégica posterisis covid-19, para el área de Recursos Humanos de una empresa en Quito.	N/A	N/A	N/A	Cada dimensión evaluada, deberá contar con su respectivo Plan de intervención	Disertación Final	Plan de intervención estratégica posterisis covid-19, para el área de Recursos Humanos de una empresa en Quito.	Autorización de la empresa para llevar a cabo la disertación	0
<b>Objetivo Especifico 1</b>	Identificar las principales necesidades de la empresa en el contexto de la pandemia desde la perspectiva de la gestión de personas	i. A partir del Marco Teórico, elegir los instrumentos para medir las dos dimensiones a observar ii. Aplicar los instrumentos para levantar la información (encuestas y entrevistas) iii. Ordenar la infromación y analizar los resultados obtenidos	a. Acceso a la información de teorías propuestas por autores referentes alineadas a las 2 dimensiones a trabajar b. Guía de entrevista semiestructurada c. Cuestionarios creados en la plataforma digital ideal y autorizada d. Dispositivos para realizar las entrevistas respectivas a nivel telemático e. Consentimientos informados	Encuestas // Entrevistas	3 autores y sus respectivas propuestas mínimo para cada dimensión a mejorar % de empleados encuestados % de encuestas tabuladas	Formularios de Google o Microsoft Teams Hoja de Excel y PPT	Evaluación de la situación de una empresa en Quito en dos dimensiones: Ambiente Laboral y Sentido de ertenencia, y Liderazgo	Autorización de la empresa para llevar a cabo la disertación	\$500 (para inversión en información novedosa, disponible en cursos virtuales y libros)
<b>Objetivo Especifico 2</b>	Diseñar las mejores estrategias de solución a dichas necesidades, a partir de las últimas propuestas teóricas y casos de éxito en otras empresas internacionales	i. Investigar lo que distintos autores proponen referente a las dimensiones observadas ii. Determinar las subdimensiones y variables más importantes a trabajar a partir de los cuestionarios y la entrevista a la líder iii. Establecer caminos de solución que ayuden a la compañía, a alcanzar el estado ideal en las dimensiones medidas	a. Acceso a la información de teorías propuestas por autores referentes alineadas a las 2 dimensiones a trabajar b. Informe de los resultados obtenidos en el proceso de levantamiento de información c. Laptop	Investigación // Análisis y clasificación de la infromación	3 autores y sus respectivas propuestas mínimo para para cada dimensión a mejorar Propuestas por cada dimensión y subdimensión según corresponda	Hoja de Excel o Word con cuadro comparativo	Nuevas posibilidades de contextos ideales a alcanzar, de acuerdo a la realidad de la organización	Autorización de la empresa para llevar a cabo la disertación	0
<b>Objetivo Especifico 3</b>	Diseñar un plan de intervención que responda a las necesidades de la compañía	i. Para cada propuesta de solución establecer un camino de aplicación ordenada, con sus respectivos públicos objetivos, recursos, actividades específicas, indicadores. Así mismo, a nivel general establecer un métodos de evaluación y sostenibilidad ii. Socializar el Plan de Intervención con las autoridades o líderes de la organización	a. Soluciones planteadas c. Reuniones con la persona responsable de HR de la empresa	Investigación y Aplicación Práctica	Al menos, 2 soluciones para cada dimensión, con su respectivo Plan de intervención	Disertación Final	Actividades estratégicas desarrolladas en un Plan, que permitan la incorporación de los nuevos contextos a alcanzar	Autorización de la empresa para llevar a cabo la disertación	0

### **3.7. Consideraciones éticas**

Es imprescindible mencionar que cualquier participación en este estudio no implica ningún riesgo de daño físico ni psicológico para ningún empleado de la empresa, pues se tomarán todas las medidas que sean necesarias para garantizar la salud e integridad física y psíquica de todos quienes participen del estudio. Además, se aplicará el consentimiento informado a todos los participantes, previo a rellenar la encuesta.

Finalmente, sí es importante recalcar que la imagen e integridad de la organización puede verse vulnerada por la información presentada en esta disertación, y por esta razón la empresa solicitó garantizar la confidencialidad absoluta de la identidad de la misma.

### **3.8. Recolección de información**

#### ***3.8.1. Instrumento de diagnóstico.***

Para este estudio se aplicaron dos instrumentos de evaluaciones: el primero fue el cuestionario del modelo *Trust Index Model* creado por Great Place to Work; y el segundo, el Inventario de Las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar de Kouzes y Posner.

##### ***3.8.1.1. Cuestionario Trus Index.***

Consta de 56 ítems evaluados mediante una escala de Likert, siendo (1) No estoy de acuerdo, (2) No estoy de acuerdo la mayoría de veces, (3) A veces estoy de acuerdo, y a veces no estoy de acuerdo, (4) Estoy de acuerdo la mayoría de las veces; y finalmente, (5) Estoy de acuerdo. En este cuestionario se abordan los siguientes subdimensiones:

**Tabla 4***Dimensiones, variables, subvariables del Modelo Trust Index*

Credibilidad	Comunicación	Información
		Accesibilidad
	Competencia	Coordinación
		Autonomía
		Visión
	Consistencia	Confiabilidad
Honestidad		
Respeto	Apoyo	Desarrollo
		Reconocimiento
	Participación	Participación
	Cuidado	Ambiente de Trabajo
Vida Personal		
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración
		Equidad en el trato
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas
Capacidad de Apelación		
Orgullo	Trabajo	Trabajo
	Equipo	Equipo
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar
		Hospitalidad de las personas
	Sentido de Equipo	Sentido de Equipo
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final

Adaptado de Great Place to Work

Es fundamental mencionar que este cuestionario fue adaptado a la organización, por lo cual, en consenso con la líder y gerente de HR, se decidieron las preguntas y subvariables que se evaluarían. Así mismo, el texto en pocos casos fue adaptado con el nombre de la organización, y debido a esto, no se podrá publicar el cuestionario aplicado.

### 3.8.1.2. *Inventario de las Prácticas de Liderazgo.*

Consta de 30 ítems evaluados mediante una escala de Likert, la cual califica cuantitativamente qué tan frecuentes son algunas prácticas de liderazgo, siendo (1) Raramente, (2) De vez en cuando, (3) Algunas veces, (4) Muy seguido, y finalmente (5) Muy frecuentemente. El cuestionario se encontrará más adelante en la sección de Anexos.

En este cuestionario se clasifican las prácticas de liderazgo en las siguientes dimensiones: desafiando el proceso, inspirando una visión compartida, habilitando a otros, modelando el camino y alentando el corazón (Kouzes & Posner, 2007). Es importante mencionar que, de acuerdo a los autores, los puntajes de confiabilidad de prueba y repetición de la prueba están en el rango de 0.90 o más, y así mismo, que en el proceso de prueba no mostraron ninguna distorsión social significativa.

### 3.8.2. *Entrevista.*

Otro de los instrumentos de recopilación de información aplicado fue una entrevista semiestructurada la cual fue aplicada a la Gerente de HR de varios países, incluido Ecuador, con el fin de obtener información sobre las posibles causas a resultados encontrados, y que además, ella como responsable de la compañía, sea quien eligió qué subáreas de las dimensiones evaluadas considera importantes, considerando el diagnóstico, para a partir de esta información, presentar la propuesta de intervención estratégica.

### 3.9. Procesamiento de datos

#### 3.9.1. Dimensión de bienestar laboral y sentido de pertenencia – modelo Trust Index.

**Tabla 5**

*Resultado global del Modelo Trust Index*

DIMENSIONES MODELO TRUST INDEX	VARIABLE DE CADA DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/AFIRMACIÓN	CALIFICACIÓN DE C/SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN
Credibilidad	Comunicación	Información	81,79%	83,80%	86,57%	<b>86,57%</b>
			85,81%			
		Accesibilidad	89,51%	89,35%		
			89,19%			
	Competencia	Coordinación	87,42%	85,32%		
			83,23%			
		Autonomía	90,32%	87,74%		
			85,17%			
	Visión	88,62%	88,62%			
	Consistencia	Confiabilidad	81,79%	80,38%		
80,82%						
78,54%						
91,45%			91,45%			
Respeto	Apoyo	Desarrollo	78,39%	84,60%	83,59%	
			90,81%			
		Reconocimiento	83,39%	82,58%		
			81,77%			
	Participación	Participación	85,04%	80,69%	80,69%	
	Cuidado	Ambiente de Trabajo	76,33%	89,61%		
			94,80%			
			86,61%			
			87,42%			
			Vida Personal		91,83%	84,63%
78,71%						
82,46%						
85,53%	87,12%					

Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración	81,77%	81,77%	84,65%	<b>84,15%</b>
		Equidad en el trato	83,44%	87,53%		
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo	78,05%	78,65%	78,65%	
			77,90%			
			80,00%			
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas	93,33%	93,28%	89,16%	
			94,26%			
			91,94%			
			94,15%			
			92,74%			
Capacidad de Apelación	85,04%	85,04%				
Orgullo	Trabajo	Trabajo	88,71%	89,68%	89,68%	
		90,65%				
	Equipo	Equipo	95,16%	92,74%	92,74%	
			90,32%			
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa	95,65%	90,68%	90,68%	
			93,98%			
82,42%						
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad	93,66%	85,83%	85,83%	
			76,26%			
			87,58%			
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar	89,03%	87,99%	86,97%	
			86,94%			
		Hospitalidad de las personas	90,41%	85,95%		
	Sentido de Equipo	Sentido de Equipo	81,50%	88,55%	88,55%	
			89,03%			
86,61%						
90,00%						
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final	92,52%	92,52%	92,52%	92,52%

### 3.9.2. Dimensión de liderazgo – Modelo Cinco Prácticas de Liderazgo

*Ejemplar.*

**Figura 8**

*Resultado global Modelo Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar*

Tabla para graficar sus resultados											
Percentil	Desafiar		Inspirar		Habilitar		Modelar		Alentar		
	Personal	Otro	Personal	Otro	Personal	Otro	Personal	Otro	Personal	Otro	
<b>A L T A</b>	<b>99</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
		29	29	29	29	29	29	29	29	29	
		28	28	28	28	29	29	28	28	29	
				27	27			27	27		
				25	26	28	28		27	28	29
<b>M O D E R A D O</b>	<b>60</b>	24	24	23	22	26	25	24	24	24	
			23	22	21			23	23	23	
		23		21	20	25	24		22	22	
			22	20	19	24	23	22	21	22	
		22	21	19	18		22		21	21	
<b>B A J A</b>	<b>10</b>	21	20	18	17	23	21	20	19	18	
			19	16	16		20		18	17	
		20	18	17	15	22	19	19	17	16	
				16	14		18		17	18	
		19	17	15	13	21	17		16	15	
	16	12	12		16		15	14	13		
	15	11	11	20	15	18	15	16	12		
	14	10	10		14		14	17	11		
	13	9	9	19	13	17	13	14	10		
	16	13	12	12	9	16	13	15	10		

Adaptado de Kouzes y Posner, 2007, citado en Benoist, M. 2019

### **3.10. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos**

#### ***3.10.1. Dimensión bienestar laboral y sentido de pertenencia – modelo Trust Index.***

##### ***3.10.1.1. Credibilidad.***

La presente dimensión mide qué tan eficiente es la relación de los líderes con el personal de trabajo, a partir de la confianza que los jefes generan en sus colaboradores, desde algunas variables. Entre lo que se encontró puntualmente en esta subdimensión es lo siguiente:

- A nivel general, la mayoría de variables que esta dimensión mide, se encontraron en un valor medio.
- Existe una variable en específico de esta subdimensión que requiere ser especialmente atendida, pues el personal considera que los jefes y la directiva no cumplen su palabra, especialmente el equipo administrativo y de campo, quienes tienen una estrecha relación con la directiva de la compañía en Ecuador.
- Adicionalmente, se observó que el equipo administrativo considera que los líderes de la compañía no son muy competentes en la conducción del negocio.
- El equipo de taller es el que más confía en sus líderes.
- Todo el personal percibe un alto sentido de honestidad, integridad de sus jefes hacia ellos, así como sienten que los líderes depositan confianza en ellos, generando inspiración.
- Actualmente, el equipo percibe incertidumbre e inseguridad al mantener su puesto de trabajo. De acuerdo a lo que se conversó con la gerente de HR, esto puede ser causado ya que la compañía tuvo que realizar campañas de despido en algunos países dada la crisis post-pandemia y petrolera, incluyendo Ecuador.
- Así mismo, el mayor conflicto que existe en el equipo administrativo, de acuerdo a lo que se conversó con la líder, se puede deber a la estructura organizacional matricial a

la que responden globalmente, pues influye en que, por un lado no exista un líder específico de la organización aquí en Ecuador que involucre el trabajo coordinado de todas las áreas, y por otro, que pueda responder por algunas decisiones que provienen desde mandos superiores a la dirección de Ecuador.

#### 3.10.1.2. *Respeto.*

La presente dimensión de respeto, como se mencionó anteriormente, mide cuánto el personal se siente valorado como empleado y como persona, por parte de la compañía, desde sus políticas, prácticas y líderes. De acuerdo a lo encontrado en las últimas tendencias, así como en las culturas de empresas reconocidas por ser exitosamente atractivas para trabajar, esta dimensión es primordial que se encuentre atendida. A continuación, el diagnóstico hallado:

- El personal siente insatisfacción respecto al interés que da la organización frente a su desarrollo profesional. A pesar de existir una plataforma de e-learning global con una gran cantidad de cursos, de acuerdo a la entrevistada, no se hace mayor uso de la misma, ni existe un gran interés por parte del personal, pues la líder de HR supo manifestar que la consigna de la organización es que el personal sea responsable de su propio plan de desarrollo y la compañía brindará el respectivo apoyo.
- Se hizo notar un gran malestar por el equipo de trabajo en cuanto a una ausencia de consideración a la opinión de ellos en la toma de decisiones: es decir, no se sienten escuchados para tomar decisiones importantes e influyentes cuando se trata de su realidad. De acuerdo a la entrevistada, esto puede deberse una vez más por la estructura organizacional matricial en la que quedan aspectos del personal sin ser preguntados, atendidos ni respondidos. Adicionalmente, a esto se suma el teletrabajo al cual se han visto obligados dadas las circunstancias económicas, que también generó malestar en una parte del personal administrativo.

- Sorprendentemente, se halló que las mujeres se perciben mucho menos respetadas, a comparación del equipo de hombres. Cuando se conversó con la gerente entrevistada, hubo sorpresa al desconocer el motivo, dado que incluso existen políticas y se han realizado campañas anti acoso recientemente con intervenciones. De acuerdo al modelo aplicado, esta percepción baja nace de un sentimiento de desbalance entre su vida laboral y personal, un sentimiento de falta de interés de la empresa en ellas como personas más allá de como colaboradoras, y una percepción baja de contar con beneficios únicos.
- A nivel general el personal siente un desbalance entre su vida laboral y personal.
- La variable de reconocimiento percibido, se encontró que no es de las más bajas; sin embargo, también se encuentra una brecha amplia para mejorar y actuar. Mientras que el ambiente de trabajo, es una variable muy fuerte positivamente para el personal y la organización.

#### 3.10.1.3. *Imparcialidad.*

Para entender la influencia importante de esta dimensión, se recuerda la teoría de Herzberg de factores higiénicos y factores motivacionales, siendo la imparcialidad un factor higiénico, que si no está presente, afecta directamente al estado del empleado generando molestia, insatisfacción, y por ende una disminución significativa del desempeño del personal. Y en ese sentido, se encontró lo siguiente:

- El personal de la empresa, incluyendo la líder de HR, consideran y perciben que existe favoritismos por parte de la directiva y jefes. Sorprendentemente, esto afecta incluso en la perspectiva de que existen favoritismos en las promociones, aunque por este lado, la gerente recalzó que no es así dado el sistema que existe para selección; además, han sido muy pocas las promociones realizadas.

- Esto a su vez, genera intriga en las decisiones y relaciones entre la directiva y el personal de trabajo (de acuerdo al cuestionario), y por ende un malestar en quienes se sienten afectados por esto.
- En contraste, se percibió positivamente una alta ausencia de discriminación en cuanto raza, género, cultura, edad, orientación sexual y condición sexual. Lo cual, genera que la conclusión previa deducida sobre la percepción menor de respeto por parte de las mujeres a comparación de los hombres, quede claro que no existe relación con posibles causas de discriminación.

#### 3.10.1.4. *Orgullo.*

Esta dimensión, adicionalmente a la de respeto, tiene una gran importancia en la actualidad de acuerdo a las conclusiones obtenidas por Deloitte en sus últimos estudios. Como se recalcó anteriormente, el personal logra generar un sentido de pertenencia y compromiso también gracias a sentirse identificado con la organización, a través del propósito de esta, valores, imagen, logros; junto con el sentido de equidad. Específicamente lo que se halló afortunadamente en esta subdimensión es lo siguiente:

- El personal siente que tiene importancia su trabajo al entender que trabaja para un propósito mayor trascendental
- El equipo de trabajo siente orgullo de pertenecer a una compañía de talla global como esta por su imagen, por el esfuerzo que todos ponen de sí para hacer su trabajo y por los logros que alcanzan.
- Aunque no es muy baja la calificación, queda una brecha por trabajar en cuanto al impacto positivo que esta organización puede aportar a la comunidad. Por parte de la líder, se aseguró que existen nuevos proyectos enfocados a responsabilidad social, sin embargo, que requieren darse a conocer para incrementar aún el efecto positivo de estas acciones.

#### 3.10.1.5. *Sentido de Equipo.*

Esta dimensión responde a la calidad de relaciones interpersonales y de camaradería en el ambiente de la organización, por lo que esta calificación, indica claramente que las relaciones pueden ser una gran fuerza dentro de todo el equipo de trabajo, probablemente esta calidad de compañerismo puede deberse a que más del 70% del personal que respondió la encuesta ha trabajado en la compañía por más de 5 años. Detalles que se encontraron se mencionan a continuación:

- El equipo de colaboradores, aunque no la califican como la subdimensión más fuerte, sí existe una tendencia alta de aprecio en lo que respecta a la camaradería, posiblemente debido a lo mencionado anteriormente.
- Existe un único aspecto que tuvo una calificación muy baja, referente a la celebración de eventos especiales. Aunque actualmente por la pandemia es algo muy complicado de realizarlo, puede ser beneficioso encontrar la manera de desarrollar espacios virtuales de compartir e integración entre todo el equipo.

#### 3.10.1.6. *Gestalt.*

A modo de conclusión, se evalúa a través de una última afirmación, si considerando todo, la compañía es un gran lugar de trabajo. La respuesta final fue relativamente alta, superando con gran diferencia al promedio general de todas las dimensiones; esto definitivamente se debe a que, como se menciona en las últimas tendencias de Capital Humano levantada por la consultora Deloitte, existen dimensiones con mucho mayor peso e influencia emocional en el personal que otras. Por lo tanto, la principal conclusión de esta área, es que si se trabaja estratégicamente en las dimensiones que se ha demostrado que globalmente tienen mayor influencia, es mucho más probable que la apreciación del bienestar laboral y sentido de pertenencia siga incrementándose significativamente.

### ***3.10.2. Dimensión liderazgo – modelo Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar.***

Como ya se vio anteriormente, esta dimensión es clave y trascendental en estos momentos de crisis y de intervención, pues al demandar la empresa de cambios y adaptación continua y significativa para afrontar todos los retos que está atravesando gracias al contexto situacional del mercado y del mundo, se requiere un gran respaldo del personal para que se logre con éxito este proceso. Por lo cual, para lograr esto, los líderes son los primeros responsables y encargados de generar este apoyo que requieren por parte del personal. A continuación, se detalla lo encontrado en las cinco prácticas de liderazgo fundamentales de la directiva de la empresa en Ecuador.

#### *3.10.2.1. Modelar el camino.*

Esta es la segunda práctica más alta que el personal encuentra en la directiva de la compañía, la cual se ubica en el percentil 70; lo que significa, que el personal percibe que existen ciertos valores e integridad por parte de la directiva que genera de por sí un respeto del personal hacia ellas y ellos. No obstante, también existe una brecha para alcanzar un máximo nivel, el cual, en correlación con lo hallado en el anterior cuestionario, puede deberse en gran parte a que el personal no percibe un compromiso de la directiva con su palabra, afectando así a su imagen y la generación de respeto, y por ende, afectando parte de la credibilidad del personal y disminuyendo la motivación del personal para seguir una visión compartida. Según este modelo, esta práctica es clave y la base para las siguientes prácticas de liderazgo.

#### *3.10.2.2. Inspirar una visión compartida.*

Esta dimensión se concentra en medir la capacidad que tiene la directiva de visionar inicialmente un mejor estado de la organización; sin importar qué tan bien o mal se encuentre, y a su vez, lograr transmitir dicha visión del estado mejor y deseado a todo el equipo de trabajo y empresa, de tal forma que se genere una sinergia en esa sintonía. Al ser

ellos quienes llevan el timón de la empresa, deben tomar decisiones con mira hacia el futuro y las oportunidades. De acuerdo a lo que la empresa considera, esta es la práctica más fuerte de la directiva, casi llegando al percentil 80, lo que en otras palabras significa que sí han logrado conectar con un horizonte donde les gustaría que la organización llegase. No obstante, es importante recordar en este punto que, sin una alta confiabilidad en la directiva, por más visión compartida que exista, será muy difícil que el personal trabaje en sintonía con los esfuerzos de los jefes para llegar al estado deseado, y peor aún si esto demanda de mayor esfuerzo, como es una situación de crisis como la actual.

#### 3.10.2.3. *Desafiar el proceso.*

Para lograr un nuevo estado organizacional se requiere de nuevas acciones, es imposible llegar a un nuevo estado haciendo lo mismo. Este accionar nuevo, siempre va a significar correr riesgos, en una combinación perfecta entre creatividad y estrategia. No obstante, en la compañía, a través del cuestionario se muestra que la directiva definitivamente tiene una debilidad a la hora de innovar y accionar en función del nuevo horizonte y visión que se desea alcanzar. Por ende, el resultado con las mismas acciones, será el mismo estado actual; y si la organización se encuentra en una crisis, puede ser grave que esta práctica no se la desarrolle en la directiva.

#### 3.10.2.4. *Habilitar a los demás para que actúen.*

Continuando con la secuencia del rol de liderazgo en la directiva, al momento de desafiar la situación actual y tomar riesgos, es casi imposible que una persona pueda lograr algo grande sólo. Siendo así que, surge la necesidad de habilitar a los demás para unir esfuerzos, en sintonía, y así lograr sinergia. En otras palabras, la función de los líderes en este momento es generar confianza y fortaleza en su equipo de trabajo, cediendo su poder, y enfocándolo al servicio. En cuanto a la compañía, esta es la práctica menos percibida por parte de la compañía en la directiva. En relación a lo encontrado en el anterior cuestionario y

la entrevista con la líder de HR, es muy probable que influya mucho la estructura organizacional ya mencionada y una cultura con tendencia a valorar aspectos burocráticos. Es indispensable trabajar esto ya que una directiva que aún busque mantener el poder desde el control y no confíe en el máximo aporte que cada empleado puede entregar a la compañía, es muy probable que si no empeora, se mantenga en el mismo estado, lo cual empeora cuando se está en una etapa postcrisis.

#### 3.10.2.5. *Alentar el corazón.*

Finalmente, este proceso de desafiar y tomar riesgos, es desgastante, y muchas veces está lleno de desilusiones, aprendizajes a través de fracasos, y a su vez genera sentimiento de frustración y desasosiego en el personal. Es allí donde, una vez más, la directiva requiere tener la capacidad de alentar, motivar, generar esperanza cuando se atraviesan complicaciones e incentivar a dar más de cada uno para alcanzar ese estado deseado y visualizado por todos inicialmente. La manera de lograrlo es a través de encontrar formas de reconocimiento que potencialicen al personal, y de un estilo de comunicación muy acertado.

Lo que sucede en la compañía, es que la directiva tampoco ha logrado generar una comunicación y relación de inspiración en su máxima expresión, lo que ocasiona que el personal fácilmente se desmotive, baje su rendimiento, pierda de vista lo importante, y que incluso desistan de trabajar en dicha organización si encuentran una mejor opción, o simplemente, se desperdicien recursos de tiempo, dinero y capital humano, lo cual una vez más, lleva a otro escenario fatal para la compañía.

#### 3.10.2.6. *Tecnología en beneficio del Capital Humano.*

En sintonía con lo expuesto a lo largo de este proyecto, se había mencionado que se buscará, de acuerdo a la situación de la organización, posibles soluciones tecnológicas que sean de beneficio significativo para la intervención estratégica, tomando en cuenta que aún no existe ningún modelo teórico que permita medir esto como una dimensión. Es así que, se

debe partir por las herramientas que actualmente ya cuenta la compañía. De acuerdo a lo conversado con la gerente de HR, la principal herramienta con la que cuenta la compañía para la gestión del capital humano, es un CRM enfocado a Recursos Humanos, en el cual se hace un seguimiento del personal desde que se abre una vacante, postulantes, la respectiva contratación y toda la vida laboral de la persona hasta su despedida, de ser el caso. Mientras que por otro lado, cuentan con una plataforma de e-learning global, a la cual se tiene un acceso restringido por el Departamento de Capacitación a nivel global, en esta plataforma hay cursos sin costo y otros con un valor monetario, y traducido a algunos idiomas. Finalmente, a partir de la pandemia, han empezado a utilizar algunas herramientas de Microsoft Teams en la organización, enfocado a cumplir un rol de ofimática. A parte de estas plataformas, no existe otra adicional con ninguna función, y de acuerdo a las últimas tendencias encontradas durante la investigación teórica, el alcance de estas herramientas puede ser algo limitado y anticuado, además de dejar de lado posibilidades poderosas que beneficien a una gestión e intervención eficiente en la gestión del Capital Humano.

### ***3.10.3. Conclusiones encontradas a partir de la entrevista a la Gerente de HR de la compañía en Ecuador***

De acuerdo al diagnóstico levantado, hubo algunos resultados que le causó sorpresa a la entrevistada, dado que de acuerdo a lo que comentó, consideran que sí existen y se trabajan en la organización, como es el tema de desarrollo del personal, la percepción de participación del personal en las decisiones de la organización, y la percepción de desbalance, y en el grupo de mujeres la percepción de que no son apreciadas como personas más allá de ser colaboradores.

Un tema que manifestó la gerente que percibe que afecta bastante, es la estructura organizacional matricial a la que responden, especialmente el equipo administrativo, dado que por un lado no se genera una sinergia de trabajo, sino que cada área responde a un

supervisor de la misma área en otros países. Por otro lado, aunque en el diagnóstico se encontró un resultado medio en la variable de comunicación, la gerente considera que es una debilidad en la organización, y esta puede ser la causa principal que existan algunos malos entendidos de percepción de imparcialidad, y que el personal no conozca claramente cómo es el proceso para iniciar un proceso de desarrollo personal y profesional.

En conclusión, se acordó que les interesa conocer un conjunto de prácticas y acciones concisas que permitan mejorar la comunicación en el personal, así como el orden y sinergia de trabajo en equipo enfocado a las necesidades de la compañía en Ecuador. Así mismo, están abiertos a escuchar las prácticas que se recomienden en cuanto a resultados concisos del diagnóstico, siempre y cuando no demanden de una inversión económica significativa, y que su efecto sea profundo.

#### **4. Capítulo IV – Propuesta de Intervención**

##### **4.1. Objetivo general de la propuesta:**

Diseñar una propuesta para el departamento de Recursos Humanos que responda a todas las necesidades y demandas encontradas en la empresa, a partir de un análisis realizado postcrisis Covid-19.

A continuación, se presentan el conjunto de actividades alineadas al diagnóstico realizado, y segmentado por dimensiones y subdimensiones. Como se mencionó en la conclusión del apartado de *Cultura que inspire libertad*, toda decisión y actividad nace primero de un conjunto de valores y creencias por parte de la directiva, por lo cual, estas no tienen mayor importancia e impacto si el equipo directivo de la compañía no está abierto a alinear su modo de gestionar las nuevas ideologías y tendencias que van marcando una gran base al momento de actuar y decidir. Las actividades y herramientas que se encontrarán nacieron de la adaptación de prácticas actuales que realizan en grandes organizaciones

internacionales, y que han marcado una base para su éxito con clientes internos como externos, entre estas organizaciones están Yanbal, 3M, Google, Virgin Group, Instituto 11, y CISCO. Cabe recalcar que estas propuestas procuran crear un contexto ideal y actual en la empresa, donde la cultura organizacional y el ambiente laboral estén enfocados al bienestar de los empleados y a crear un entorno que les permita innovar y adaptarse, así como también se perciba el soporte de todo el equipo de líderes, que a su vez, estos se apoyen de herramientas tecnológicas que potencien positivamente los resultados.

#### ***4.1.1. Dimensión de bienestar laboral y sentido de pertenencia.***

##### *4.1.1.1. Subdimensión Respeto.*

Objetivo: incrementar el sentimiento de valoración que percibe todo el Capital Humano por parte de la organización, sin recurrir a inversiones económicas elevadas.

Acciones:

- a) Reuniones Virtuales: realizar una reunión virtual al mes con todo el equipo de la compañía, en la cual la directiva comunique los logros de dicho mes y los mayores retos que se encuentran, así como un breve plan de acción para el siguiente mes. Posteriormente, en esta reunión se propone realizar una celebración a los cumpleaños del mes y un reconocimiento público al personal que se destacó en dicho mes, y que ayudó a conseguir logros importantes para esta empresa o incluso, a las ideas que marcaron un hito importante. Al final de la reunión se recomienda crear un espacio de preguntas de todo el equipo a la directiva.

Recursos: una plataforma para realizar la reunión virtual, que cada persona cuente con su dispositivo de trabajo por el cual accederán a la reunión, alguna presentación en base a la cual la directiva puede presentar los resultados, una hora al mes destinada a estas reuniones.

Indicadores: número de reuniones realizadas al año, cantidad de personas que se conecten a estas reuniones, cantidad de participaciones realizadas por el personal (como preguntas, sugerencias, intervenciones), acciones planteadas por la directiva para el mes VS acciones realizadas.

- b) Diseño de un plan de capacitación: esta actividad busca desarrollar habilidades personales y profesionales del Capital Humano, según sus necesidades, a través de crear cursos digitales diseñados por el mismo personal de la empresa más apto y capacitado. En primer lugar, se requiere levantar información sobre requerimientos de capacitación con la identidad de la persona que responde, lo cual puede realizarse mediante una encuesta. Con los resultados obtenidos, se requiere priorizar las necesidades de acuerdo a la cantidad de demanda y funciones, o impacto que esta pueda tener en el desarrollo de actividades. Se puede empezar seleccionando tres necesidades a atender que serán la prueba piloto para los primeros talleres a diseñarse. Una vez identificado esto, se deberá buscar y seleccionar la persona más apta para crear los talleres de acuerdo a las necesidades definidas. (En caso de que no exista una persona apta para crear un taller con una necesidad específica, se puede buscar soporte en el equipo de la compañía de otros países). Finalmente, se requiere identificar todos los detalles de la capacitación (temáticas, objetivos, contenido, recursos, fechas y horarios, participantes, evaluación de aprendizaje) y llevarla a cabo. Gracias a la situación, se ha visto que hoy más que nunca, es muy factible capacitar al personal a distancia sobre cualquier área o temática, a través de grabar el taller realizado, y solicitar al equipo de IT que pueda subirlo a la nube, o publicarlo en alguna plataforma para que el personal pueda acceder cuando desee a dicha información. Finalmente, como esto

es totalmente nuevo, se recomienda realizar una breve evaluación a los participantes, sobre la calidad del taller, masterclass o curso completo llevado a cabo.

Recursos: una plataforma para realizar el taller o capacitación virtual, que cada persona cuente con su dispositivo de trabajo por el cual accederán a la capacitación de forma remota, alguna presentación en base a la cual el experto o la experta transmitirán su conocimiento, tiempo y esfuerzo destinado para lograr el mejor resultado.

Indicadores: necesidades encontradas de formación VS capacitaciones realizadas, cantidad de personas que asistan a estos talleres, cantidad de capacitaciones grabadas y subidas a la nube, estadísticas de desempeño del personal que asiste a los cursos.

- c) Plan de rotación de puestos: diseñar y aplicar un plan de rotación de puestos para todo el equipo operativo de taller, y evaluar la viabilidad para aplicarlo al personal de campo. Identificar los perfiles de cargo del personal de taller y sus funciones. Elaborar un programa de rotación de puestos en taller que permita al personal experimentar distintos puestos bajo supervisión. Considerar la opción de aplicar un plan similar al personal de campo. E incluso, considerar si es viable, realizar un plan de rotación entre ambas áreas de trabajo dentro de un mismo programa.

Recursos: perfiles de cargo, tiempo que se invertirá en armar el plan de rotación de puestos. En caso de incorporar dentro de un mismo programa a ambas áreas, se puede requerir viáticos para el personal.

Indicadores: número de perfiles de cargo VS puestos rotados por cada persona.

Nota: en el caso del personal de taller internamente, es indispensable aplicar este programa. En el personal de campo puede ser opcional y a mediano o largo plazo.

- d) Programa de empoderamiento para las mujeres: Identificar las posibles necesidades y requerimientos que experimentan las mujeres en su día a día en el trabajo y que generan que no se sientan valoradas como personas o que tengan un desbalance entre su vida laboral y personal. Elaborar un programa de acción específico que involucre a este equipo tomando en cuenta las necesidades encontradas.

Recursos: encuestas realizadas y posibles entrevistas que permitan levantar información sobre su percepción, y un plan de acción enfocado a este segmento del capital humano.

Indicadores: causas y necesidades identificadas VS acciones a tomar.

#### 4.1.1.2. *Subdimensión Imparcialidad.*

Objetivo: establecer una percepción de equidad satisfactoria en el personal, que facilite la gestión del cambio y el enfoque adecuado de todo el personal en la responsabilidad y compromiso que cada uno tendrá.

Actividades:

- a) Job Posting: promocionar mensualmente las oportunidades de vacantes para la postulación del personal. Enviar un correo mensual, donde se comparta, a todo el personal de Ecuador, las vacantes disponibles dentro de la empresa. En caso de que no existan vacantes disponibles, igualmente será importante comunicar que no existen procesos de contratación activos. Se recomienda que en el correo conste un

enlace con la descripción del puesto publicado en la plataforma online donde el personal pueda ver las vacantes, para que puedan aplicar allí mismo.

Recursos: un dispositivo para enviar el correo, una dirección de correo, el conocimiento de todas las vacantes disponibles cada mes.

Indicadores: número de personas que trabajan en Ecuador VS lista de destinatarios en el correo, un correo enviado por cada mes, vacantes disponibles VS vacantes publicadas.

- b) Reuniones con el equipo de líderes: Llevar a cabo una reunión directamente con el equipo de líderes de la empresa de Ecuador, para tratar aspectos puntuales encontrados en las encuestas. Se recomienda que quién lidere la reunión sea la gerente de HR. Los dos temas puntuales a conversar en la reunión son actitudes de favoritismo y que el personal no tiene una credibilidad idónea en la directiva, dado que considera principalmente que no cumplen su palabra. Se recomienda aplicar una metodología de coaching grupal o individual por parte de la líder de HR, que le permita direccionar la reunión hacia soluciones concretas y que no se generen malos entendidos.

Recursos: espacio en la agenda de toda la directiva incluida la líder de HR, una plataforma virtual que facilite esta reunión, o un espacio privado en caso de que se lleve a cabo personalmente.

Indicadores: número de personas de la directiva VS las personas asistentes a la reunión, 2 temas a tratar VS temas tratados, plan de acción.

#### 4.1.1.3. *Subdimensión Credibilidad.*

Objetivo: incrementar la confianza de todo el equipo de trabajo en la directiva, que permita que, la gestión de la crisis actual y el cambio que esta demande, sean mucho más llevaderos para toda la organización.

Actividades:

Para esta subdimensión aplicar la actividad de “Reuniones Virtuales”

#### 4.1.1.4. *Subdimensión Sentido de Equipo.*

Objetivo: Lograr la suma de todos los esfuerzos de todo el Capital Humano, dirigido hacia un mismo objetivo

Actividades:

Para esta subdimensión aplicar la actividad de “Reuniones Virtuales” y la siguiente:

- a) Design Thinking: implementar la metodología de Design Thinking por áreas o grupos de personas, seleccionados estratégicamente. Cada grupo de personas y áreas, deberán encontrar nuevas formas de realizar las cosas, para alcanzar un resultado final planteado por la directiva, que requiere para sobreponerse a la situación actual. Se recomienda que cada líder de la directiva, pueda llevar a cabo esta metodología con un grupo de personas y áreas. En la sección de Anexos se dejará una guía base, que les permitirá estructurar estas sesiones. Es importante que, previamente a esta actividad, la directiva haya asignado un objetivo final concreto al cual requieren alcanzar como empresa, y a partir de ello, aplicar esta metodología. Se recomienda asignar estratégicamente los grupos de personas, tomando en cuenta que no exista ningún roce o problema entre ellos, dado que esto puede afectar a la dinámica. Aunque dentro del Anexo se explica los pasos, es importante aclarar que al final, deben llegar a un plan de acción concreto con actividades, responsables, fechas e indicadores en cada reunión. Es importante

que al final, toda la directiva pueda reunir todas las acciones y compromisos obtenidos del personal, con el fin de concatenar todo y pulir cualquier detalle.

Recursos: esta metodología se puede aplicar virtual o presencialmente, aunque de manera presencial puede tener un mucho mejor impacto y va a ser más fácil para el moderador. Adicional al espacio virtual o presencial con las debidas medidas de bioseguridad, se puede requerir opcionalmente papelógrafos, marcadores (esto dependerá según la dinámica que deseen manejarla) y el espacio reservado en la agenda de todos los asistentes.

Indicadores: número de grupos armados VS sesiones de Design Thinking realizadas, sesiones realizadas VS planes de acción.

#### 4.1.1.5. *Orgullo.*

Objetivo: Elevar el sentido de pertenencia de cada persona, aumentando a su vez el compromiso de cada uno con la compañía; y logrando transmitir positivamente esta emoción hacia los clientes existentes y potenciales.

Actividades:

- a) Programa de endomarketing a través de Facebook: llevar a cabo una estrategia de marketing interno, a través de Facebook, en la cual se recomienda publicar semanalmente logros obtenidos, impactos positivos de la compañía en la sociedad, así como otro tipo de contenidos. Es importante manejar muy bien este canal de comunicación, y se recomienda que sea una persona o una empresa capacitada, pues servirá para fidelizar tanto al personal como a sus clientes y clientes potenciales. Como consecuencia colateral, puede funcionar como marketing externo también, si el responsable maneja acertadamente esta propuesta.

Recursos: HR y responsable de marketing.

Indicadores: posteos semanales, engagement y reacciones del Capital Humano y del personal externo, comentarios e interacciones.

#### **4.1.2. Dimensión de Liderazgo.**

##### *4.1.2.1. Modelar el camino.*

Objetivo: recuperar credibilidad del personal en la directiva, para que exista el gran respaldo mutuo que el contexto lo demanda.

Actividades:

Para esta subdimensión aplicar la actividad de “Reuniones virtuales” y “Programa de endomarketing a través de Facebook”.

##### *4.1.2.2. Inspirar una visión compartida.*

Objetivo: comprometer a cada persona con su aporte enfocado hacia un objetivo final grande común para toda organización, que garantice la adaptación exitosa de la compañía a la nueva era.

Actividades:

Para esta subdimensión aplicar la actividad de “Design Thinking” también.

##### *4.1.2.3. Desafiar el proceso.*

Objetivo: encontrar nuevas formas más inteligentes, innovadoras y con mejores resultados, de realizar las cosas, para alcanzar un resultado planteado como objetivo final general.

Actividades:

Para esta subdimensión aplicar las actividades “Reuniones virtuales” y “Design Thinking”

##### *4.1.2.4. Habilitar a los demás para que actúen.*

Objetivo: direccionar mejor el esfuerzo tanto del equipo de trabajo, como de la directiva, en cada actividad, y sacando máximo provecho del recurso humano.

Actividades:

- a) Plan de seguimiento: Una vez logrados los planes de acción con cada responsable asignado, a partir de la actividad de Design Thinking, se deberá realizar un seguimiento por parte de la directiva, que garantice que se cumplan las acciones y compromisos. Se recomienda que cada líder que llevó a cabo la sesión de Design Thinking, se responsabilice por su grupo y dicho plan de acción.

Recursos: líder, plataforma de comunicación, plan de acción de su equipo completo.

Indicadores: cada actividad planteada VS cada acción cumplida.

#### 4.1.2.5. *Alentar el corazón.*

Objetivo: mantener motivada y entusiasta a toda la organización, hasta lograr el objetivo final que esta se haya planteado.

Actividades:

Para esta subdimensión aplicar la actividad de “Reuniones virtuales”, y adicionalmente se propone la siguiente:

- a) Sesiones de coaching: En caso de que existan personas que no hayan cumplido con sus acciones comprometidas, cada responsable deberá entablar una sesión de coaching y seguimiento. Para esta actividad, algunos líderes de la directiva conocen de la herramienta de coaching. En caso de que algún líder no sepa, se recomienda aplicar la actividad de Plan de Capacitación. Cada líder deberá tomar el rol de coach. Es importante que al final, se pueda generar un nuevo compromiso con el coachee.

Recursos: espacio agendado para el respectivo líder responsable y la persona que requiera aún cumplir su meta. Un canal de comunicación, que puede ser la

plataforma virtual de la que dispone la empresa, y cada uno deberá contar con un dispositivo para conectarse a la reunión.

Indicadores: personas que no han cumplido con su compromiso VS reuniones de coaching realizadas, reuniones de coaching realizadas VS nuevos compromisos generados.

**Sostenibilidad:** para que este programa se realice se cuenta con todos los recursos, dado que para cada actividad se ha tomado en cuenta todo lo que la compañía ya dispone, incluso los respectivos espacios físicos, plataformas, así como el conocimiento y habilidades concretas. Por otro lado, dado que la producción ha disminuido relativamente, también permite que exista mayor tiempo que, aplicando todas las actividades, cambiarán positivamente el destino de la empresa.

**Evaluación:** para realizar la medición debida de cada actividad, el departamento de Recursos Humanos deberá crear un check list con cada actividad, responsable y los respectivos indicadores que garanticen el cumplimiento y permitan medir la efectividad cada acción.

## **5. Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Se evidenció que, aunque la compañía tiene un nivel de bienestar laboral y sentido de pertenencia medio – alto, se requiere hacer un trabajo profundo en la relación entre la directiva y el personal, dado que, aparentemente se puede percibir, por sobre todo, una cultura orientada a los procesos y el poder existente. Lo cual, en la actualidad, se ha observado que esta orientación no es la más recomendable.

Se encontró que, lo más importante en la sintonía y gestión de personas, según empresas que han llegado a ser reconocidas por su éxito en esta área y a nivel general, es la Cultura de una organización. La misma es que muy complicada de medir por sí misma; no obstante, se puede evaluar sus resultados en un momento determinado a través de modelos que evalúen el ambiente laboral.

Para lograr una evolución y mejora profunda en la compañía en la cual se realizó este proyecto, es indispensable que nazca desde la apertura y decisión de la directiva, enfocada a considerar y hacer suyos nuevos ideales y valores mencionados como la innovación, escucha al personal, comunicación bidireccional, sentido de responsabilidad ante varios stakeholders – empezando por el Capital Humano, así como depositar mayor responsabilidad, confianza y libertad en todo el personal de la empresa.

Para que una actividad tenga un profundo impacto, por más simple y concreta que sea, es fundamental que quienes las llevan a cabo (en este caso la directiva) comprendan y logren transmitir el mensaje y los valores de fondo; así como demanda una alineación de estos valores en todas las decisiones que se tomen. Caso contrario, perderá poder los esfuerzos aplicados.

En la ejecución de las estrategias, siempre va a ser fundamental que se cuenten con todos los recursos necesarios para lograr llevarlas a cabo con éxito. En este proyecto, se logró diseñar una propuesta adaptada completamente al contexto y situación de la organización, que optimice todos los recursos, y no demande de una inversión económica significativa, sino mínima.

## **5.2. Recomendaciones**

Si la empresa llegase a experimentar dudas sobre los resultados o el impacto positivo de alguna de las actividades mencionadas, así como dudas sobre cómo

llevarlas a cabo, dado que no se han realizado antes, se recomienda empezar aplicando a un pequeño grupo de control y prueba.

Se recomienda considerar a mediano plazo, involucrar herramientas tecnológicas como softwares de Big Data con Inteligencia Artificial, que permitan almacenar información muy valiosa que se puede estar desperdiciando, junto con análisis inteligentes realizados con ayuda de la tecnología. Esta recomendación surge a partir de comprender, que el próximo oro del mundo, será la información. Otra herramienta importante significativa en la organización son las Redes sociales, las cuales se recomiendan empezar con una estrategia de campaña desde ya, dado que su importancia cada vez es fundamental, sin importar si son empresas que venden a un cliente (B2C) o que ofrecen servicios a otras compañías (B2B).

Se recomienda aplicar nuevamente el cuestionario del modelo Trust Index, luego de 6 meses de haber seleccionado y aplicado las actividades planteadas y propuestas.

Se recomienda medir mensualmente los indicadores mencionados en cada actividad y de esa manera, realizar los respectivos correctivos y ajustes.

Debido a que se ha estructurado un plan muy concreto con un número de actividades relativamente pocas, que no demandan de una inversión económica significativa o elevada, se recomienda aplicar todas y cada una de las actividades en conjunto para lograr un resultado muy favorable a corto y mediano plazo, tanto a nivel de objetivos del departamento de Recursos Humanos, como a nivel general en el desempeño de la organización en Ecuador.

Se recomienda confiar plenamente y utilizar la herramienta de Design Thinking propuesto en la actividad para generar una sinergia de toda la organización hacia un objetivo general, a la vez de innovar en la manera de hacer las cosas de una

manera ordenada. Esta actividad surge como solución a los conflictos generados incluso por la estructura organizacional matricial.

Se recomienda brindar una mayor atención, escucha y confianza en el personal, permitiéndoles asumir nuevas responsabilidades y roles, pues son ellas y ellos quienes más conocen la actividad diaria de la compañía, además que se sabe, que grandes cadenas como Apple, Starbucks, McDonald's, Google y Facebook, han escuchado las propuestas de su Capital Humano y han generado soluciones y productos millonarios que los llevaron a ser las empresas que ahora son.

Finalmente, al ser una organización con estructura matricial, la mayoría de las veces, las decisiones llegan siempre desde arriba; sin embargo, se recomienda escuchar al personal otras alternativas y respaldarlos. Un líder está para servir, no para sobreponerse.

## 6. Bibliografía

- apd Colombia. (2020, January 30). *apd. Trabajo En Equipo, Clave En La “Era de La Inteligencia Artificial.”*
- Arpi, P. E. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad.* 110.
- Benoist, M. (2019a). *Lectura Previa: Liderazgo Disruptivo* (Mauricio Benoist, Ed.).
- Benoist, M. (2019b). *Manual: Liderazgo Disruptivo.*
- Blog Cisco Latinoamérica. (2019, February 18). *Cisco fue distinguida como la mejor empresa para trabajar en Costa Rica.*
- Bock, L. (2019). *La Nueva Fórmula del Trabajo* (Editorial). Penguin Random House Group.
- Branson, S. R. (2019). *EL ESTILO VIRGIN Escuchar, aprender, reír y liderar* (PAIDÓS EMPRESA, Ed.).
- Bush, M. C. ; E. de investigación de G. P. to W. (2018). *Un Great Place to Work para todos* (Libros de Cabecera, Ed.; Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (McGraw Hill, Ed.; Novena edi).
- Cooper, P. (2020, April 20). *Hootsuite.* 140 Estadísticas de Redes Sociales Que Son Importantes Para Los Mercadólogos En 2020. <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/#generales>
- Deloitte Insights. (2019). *Liderando la Empresa Social: Reinención con un enfoque humano (Tendencias globales de Capital Humano 2019).*
- Deloitte Insights. (2020). *La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales 2020.* [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- Ekos. (2019). *Great Place to Work - 01 - Reconocimiento 2019.* [https://issuu.com/ekosnegocios/docs/portada\\_gptw-baja](https://issuu.com/ekosnegocios/docs/portada_gptw-baja)
- Great Place to Work Institute. (2020a). *Great Place to Work® Model©-Nuestra Metodología.* <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia>
- Great Place to Work Institute. (2020b). *Recent List Publications.* <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces>
- Guízar, R. (2013). DESARROLLO ORGANIZACIONAL Principios y aplicaciones. In McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES (Ed.), *Termodinamica* (4th ed.). <https://doi.org/10:0-8400-5444-0>
- Harrison, R. (1989). *CONOZCA LA FORMA DE SER DE SU ORGANIZACIÓN.*
- Ideas PwC. (2020). *Una prueba de liderazgo: generar certidumbre entre la incertidumbre.* <https://ideas.pwc.es/archivos/20200408/una-prueba-de-liderazgo-generar-certidumbre-entre-la-incertidumbre/>

- Irene Yebra. (2020, September 10). *Superrhheroes*. Inteligencia Artificial En Recursos Humanos.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *Inventario de Prácticas de Liderazgo* (Inc. John Wiley & Sons, Ed.; 3th ed.).
- Krieger, M., & Franklin, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. [www.pearsoneducacion.net/franklin](http://www.pearsoneducacion.net/franklin)
- Laslo Bock. (2019). *La nueva fórmula del trabajo* (S. A. Editorial Nomos, Ed.).
- LMS - Leadership & Management School. (2017). *PEOPLE ANALYTICS LEADING BIG DATA & ANALYTICS FOR Building your Professional Skills and Capabilities*.
- Ministerio de Información y Telecomunicaciones (Min TIC), Ministerio del Trabajo Colombia (MinTrabajo), & Colombia Digital. (2010). LIBRO BLANCO: El ABC del Teltrabajo en Colombia. *Libro Blanco, 1*, 1–97.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (PEARSON Educación, Ed.; Décimo pri).
- Muñoz, C. (2018). *Empleados o Potenciales socios*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=TebaZLUxJq4>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (Décima Edición). Pearson Prentice Hall.
- Rondón, M. del P. (2016). *Análisis de la cultura organizacional. El caso de Google Inc.*
- Saracho, J. M. (2015). *La Organización Emocional* (Primera edición). RiL editores.
- Sinek, S. (2018). *EMPIEZA CON EL PORQUÉ* (Primera edición). Ediciones Urano.
- Taleb, N. (2007). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. Paidós.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions* (Ediciones GranicaSA, Ed.; 1ra edición).
- Wucker, M. (2016). *EL RINOCERONTE GRIS Cómo reconocer y actuar ante los peligros obvios que ignoramos*. Editorial de San Martín.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo 1:

*Cuestionario aplicado - Inventario de las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar*

**Instrucciones:** Esta encuesta, en promedio con las demás, servirá para dar feedback a los líderes de todo el equipo de ....., por lo cual, te solicito muy comedidamente y de favor, que seas completamente sincera/o al momento de responder.

El inventario de las prácticas de liderazgo (LPI), está diseñado para ayudar a los líderes a identificar qué tanto realizan algunas prácticas de liderazgo. Al momento de responder el cuestionario, por favor, piensa en el comportamiento de toda la directiva de ..... Ecuador a nivel general.

Es importante reiterarte que esta información será manejada bajo total confidencialidad, y nadie de la empresa tendrá acceso directo a tu respuesta, únicamente al resumen y promedio final de estas.

- 1) Raramente
- 2) De vez en cuando
- 3) Algunas veces
- 4) Muy seguido
- 5) Muy frecuentemente

<b>La directiva de la compañía:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Busca oportunidades retadoras que prueban sus aptitudes y habilidades					
2. Describe el tipo de futuro que le gustaría crear en conjunto con las personas que laboran con usted.					
3. Involucra a los demás en planear las acciones que se llevarán a cabo.					
4. Tiene clara su propia filosofía de liderazgo.					
5. Se toma tiempo para celebrar los logros cuando se alcanzan en un proyecto importante.					
6. Está al día con los más recientes descubrimientos que afectan nuestra organización.					
7. Se acerca a los demás para compartir con ellos su sueño del futuro.					
8. Trata a los demás con dignidad y respeto.					
9. Se asegura que los proyectos que usted dirige se dividan en etapas manejables.					
10. Se asegura que la gente sea reconocida por sus contribuciones al éxito de los proyectos.					
11. Cuestiona la forma rutinaria en que se realiza el trabajo.					
12. Claramente comunica su idea positiva y llena de esperanza del futuro de su organización.					
13. Le da a la gente margen de acción para tomar sus propias decisiones.					
14. Gasta tiempo y energía en asegurarse que la gente sea congruente con los valores que se han acordado.					
15. Felicita a la gente por un trabajo bien realizado.					
16. Busca formas innovadoras para que todos puedan mejorar en beneficio de la organización.					

17. Les demuestra a los demás cómo sus intereses a largo plazo pueden ser alcanzados al unirse en una visión común de empresa.					
18. Reconoce relaciones de cooperación con la gente que trabaja.					
19. Fomenta que los demás conozcan sus ideas sobre cómo manejar mejor la organización en la que está al frente.					
20. Les da a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.					
21. Pregunta, ¿qué podemos aprender?, cuando las cosas no caminan como se esperaba.					
22. Ve siempre adelante y anticipa lo que espera que suceda en el futuro.					
23. Crea una atmósfera de mutua confianza en los proyectos que dirige.					
24. Es consistente en practicar los valores que predica.					
25. Encuentra formas para celebrar los logros.					
26. Experimenta y toma riesgos en nuevas formas para realizar su trabajo aun cuando exista posibilidad de fracasar.					
27. Es entusiasta y contagia su confianza acerca de las posibilidades a futuro.					
28. Involucra a los demás para hacerlos sentir copropietarios-dueños de los proyectos en los que trabajan.					
29. Se asegura que el grupo establezca objetivos claros, haga planes y defina acciones para los proyectos en los que trabaja.					
30. Defiende con énfasis ante el resto de la organización cuando su equipo hace un buen trabajo.					

**7.2. Anexo 2:**

*Resultado del personal de Campo - Modelo Trust Index*

DIMENSIONES MODELO TRUST INDEX	VARIABLE DE CADA DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/AFIRMACIÓN	CALIFICACIÓN DE C/SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN
Credibilidad	Comunicación	Información	82,03%	84,78%	87,54%	<b>87,39%</b>
			87,54%			
		Accesibilidad	90,75%	90,30%		
			89,86%			
	Competencia	Coordinación	90,43%	86,81%	88,14%	
			83,19%			
		Autonomía	91,30%	87,62%		
			83,94%			
	Visión	90,00%	90,00%			
	Consistencia	Confiabilidad	83,82%	80,79%	86,48%	
80,87%						
77,68%						
Honestidad		92,17%	92,17%			
Respeto	Apoyo	Desarrollo	83,48%	86,23%	84,86%	
			88,99%			
		Reconocimiento	84,06%	83,48%		
			82,90%			
	Participación	Participación	85,59%	81,72%	81,72%	
			77,85%			
	Cuidado	Ambiente de Trabajo	93,91%	89,08%	87,48%	
			85,51%			
87,83%						

		Vida Personal	90,15%	85,87%		
			81,45%			
			83,77%			
			88,12%			
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración	82,61%	82,61%	85,10%	<b>85,38%</b>
		Equidad en el trato	84,18%	87,60%		
			91,01%			
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo	78,82%	81,54%	81,54%	
			81,45%			
			84,35%			
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas	93,24%	92,62%	89,50%	
			93,13%			
			90,14%			
			94,71%			
91,88%						
Capacidad de Apelación	86,38%	86,38%				
Orgullo	Trabajo	Trabajo	88,41%	90,29%	90,29%	<b>91,28%</b>
			92,17%			
	Equipo	Equipo	94,78%	91,88%	91,88%	
			88,99%			
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa	95,07%	91,66%	91,66%	
			92,94%			
86,96%						
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad	92,06%	85,94%	85,94%	<b>87,64%</b>
			76,76%			

			88,99%			
Hospitalidad	Hospitalidad del lugar		88,99%	88,26%	88,28%	
			87,54%			
	Hospitalidad de las personas		92,35%	88,30%		
			84,24%			
Sentido de Equipo	Sentido de Equipo		90,14%	88,70%	88,70%	
			86,38%			
			89,57%			
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final	91,01%	91,01%	91,01%	91,01%

### 7.3. Anexo 3:

Resultado del personal Administrativo - Modelo Trust Index

DIMENSIONES MODELO TRUST INDEX	VARIABLE DE CADA DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/AFIRMACIÓN	CALIFICACIÓN DE C/SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN
Credibilidad	Comunicación	Información	78,42%	80,49%	83,45%	<b>83,06%</b>
			82,56%			
		Accesibilidad	86,15%	86,41%		
			86,67%			
	Competencia	Coordinación	78,97%	79,49%	82,84%	
			80,00%			
		Autonomía	87,18%	85,43%		
			83,68%			
	Visión	83,59%	83,59%			
	Consistencia	Confiabilidad	76,41%	77,57%	82,89%	
			79,46%			
			76,84%			
Honestidad		88,21%	88,21%			
Respeto	Apoyo	Desarrollo	71,79%	81,54%	81,67%	
			91,28%			
		Reconocimiento	81,54%	81,79%		
			82,05%			
	Participación	Participación	81,54%	76,67%	76,67%	
			71,79%			
	Cuidado	Ambiente de Trabajo	94,74%	88,50%	84,52%	
			87,18%			
83,59%						

		Vida Personal	92,43%	80,54%			
			73,33%				
			77,95%				
			78,46%				
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración	79,49%	79,49%	83,08%	<b>81,76%</b>	
		Equidad en el trato	81,54%	86,67%			
			91,79%				
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo		76,41%	73,96%		73,96%
				72,31%			
				73,16%			
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas		91,79%	92,41%		88,26%
				93,85%			
				92,31%			
				91,28%			
			92,82%				
	Capacidad de Apelación	84,10%	84,10%				
Orgullo	Trabajo	Trabajo	86,67%	87,44%	87,44%	<b>89,23%</b>	
			88,21%				
	Equipo	Equipo	94,36%	92,05%	92,05%		
			89,74%				
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa		88,21%	88,21%		
							94,87%
			93,85%				
		75,90%					
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad	93,85%	85,47%	85,47%	<b>84,62%</b>	
							76,92%

			85,64%			
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar	88,21%	85,13%	81,88%	
			82,05%			
			84,10%			
		73,16%	78,63%			
	Sentido de Equipo	Sentido de Equipo	84,62%	86,50%	86,50%	
			84,10%			
			90,77%			
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final	92,11%	92,11%	92,11%	92,11%

#### 7.4. Anexo 4:

Resultado del personal de Taller - Modelo Trust Index

DIMENSIONES MODELO TRUST INDEX	VARIABLE DE CADA DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/AFIRMACIÓN	CALIFICACIÓN DE C/SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN
Credibilidad	Comunicación	Información	88,75%	87,50%	90,00%	<b>91,60%</b>
			86,25%			
		Accesibilidad	92,50%	92,50%		
			92,50%			
	Competencia	Coordinación	95,00%	93,13%	93,96%	
			91,25%			
		Autonomía	93,75%	93,75%		
			93,75%			
	Visión	95,00%	95,00%			
	Consistencia	Confiabilidad	86,25%	85,42%	90,83%	
			83,75%			
			86,25%			
Honestidad		96,25%	96,25%			
Respeto	Apoyo	Desarrollo	72,50%	85,00%	82,81%	
			97,50%			
		Reconocimiento	85,00%	80,63%		
			76,25%			
	Participación	Participación	91,25%	86,25%	86,25%	
			81,25%			
	Cuidado	Ambiente de Trabajo	98,75%	94,58%	92,05%	
			90,00%			
95,00%						

		Vida Personal	97,50%	89,52%		
			80,00%			
			88,57%			
			92,00%			
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración	83,75%	83,75%	86,56%	<b>84,62%</b>
		Equidad en el trato	85,00%	89,38%		
			93,75%			
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo	78,75%	77,50%	77,50%	
			76,25%			
			77,50%			
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas	97,50%	98,25%	89,79%	
			100,00%			
			98,75%			
			98,75%			
96,25%						
	Capacidad de Apelación	81,33%	81,33%			
Orgullo	Trabajo	Trabajo	95,00%	92,50%	92,50%	<b>94,38%</b>
			90,00%			
	Equipo	Equipo	98,75%	98,13%	98,13%	
			97,50%			
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa	100,00%	92,50%	92,50%	
			98,75%			
78,75%						
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad	100,00%	86,25%	86,25%	<b>91,16%</b>
			72,50%			

			86,25%			
Hospitalidad	Hospitalidad del lugar		91,25%	94,86%	94,30%	
			98,46%			
	Hospitalidad de las personas		97,50%	93,75%		
			90,00%			
Sentido de Equipo	Sentido de Equipo		95,00%	92,92%	92,92%	
			93,75%			
			90,00%			
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**7.5. Anexo 5:**

*Resultado de todo el personal de sexo femenino - Modelo Trust Index*

DIMENSIONES MODELO TRUST INDEX	VARIABLE DE CADA DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/AFIRMACIÓN	CALIFICACIÓN DE C/SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN
Credibilidad	Comunicación	Información	76,84%	77,42%	81,96%	<b>82,89%</b>
			78,00%			
		Accesibilidad	84,00%	86,50%		
			89,00%			
	Competencia	Coordinación	82,00%	80,00%		
			78,00%			
		Autonomía	83,00%	80,88%		
			78,75%			
	Visión	86,00%	86,00%			
	Consistencia	Confiabilidad	78,00%	77,85%	84,43%	
			75,56%			
			80,00%			
Honestidad		91,00%	91,00%			
Respeto	Apoyo	Desarrollo	70,00%	81,50%	81,75%	
			93,00%			
		Reconocimiento	86,00%	82,00%		
			78,00%			
	Participación	Participación	82,11%	75,55%	75,55%	
			69,00%			
	Cuidado	Ambiente de Trabajo	93,00%	86,33%	81,69%	
			80,00%			
86,00%						

		Vida Personal	92,22%	77,06%			
			70,00%				
			70,00%				
			76,00%				
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración	83,00%	83,00%	84,25%	<b>82,33%</b>	
		Equidad en el trato	79,00%	85,50%			
			92,00%				
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo		77,00%	74,33%		74,33%
				73,00%			
				73,00%			
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas		92,00%	92,80%		88,40%
				94,00%			
				90,00%			
				93,00%			
			95,00%				
	Capacidad de Apelación	84,00%	84,00%				
Orgullo	Trabajo	Trabajo	82,00%	84,00%	84,00%	<b>87,06%</b>	
			86,00%				
	Equipo	Equipo	94,00%	89,50%	89,50%		
			85,00%				
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa	94,00%	87,67%	87,67%		
			94,00%				
75,00%							
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad	95,00%	84,74%	84,74%	<b>83,63%</b>	
			84,21%				

			75,00%			
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar	81,00%	82,00%	81,16%	
			83,00%			
		Hospitalidad de las personas	88,00%	80,32%		
			72,63%			
	Sentido de Equipo	Sentido de Equipo	86,00%	85,00%	85,00%	
			80,00%			
			89,00%			
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%

**7.6. Anexo 6:**

*Resultado de todo el personal de sexo masculino - Modelo Trust Index*

DIMENSIONES MODELO TRUST INDEX	VARIABLE DE CADA DIMENSIÓN	SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/AFIRMACIÓN	CALIFICACIÓN DE C/SUBVARIABLE	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN DE C/DIMENSIÓN
Credibilidad	Comunicación	Información	82,69%	85,00%	87,45%	<b>87,26%</b>
			87,31%			
		Accesibilidad	90,59%	89,91%		
			89,23%			
	Competencia	Coordinación	88,46%	86,35%		
			84,23%			
		Autonomía	91,73%	88,94%		
			86,15%			
	Visión	89,13%	89,13%			
	Consistencia	Confiabilidad	82,52%	80,84%		
			81,73%			
			78,25%			
Honestidad		91,54%	91,54%			
Respeto	Apoyo	Desarrollo	80,00%	85,19%	83,94%	
			90,38%			
		Reconocimiento	82,88%	82,69%		
			82,50%			
	Participación	Participación	85,58%	81,69%	81,69%	
			77,80%			
	Cuidado	Ambiente de Trabajo	95,15%	90,24%	88,14%	
			87,88%			
87,69%						

		Vida Personal	91,76%	86,04%		
			80,38%			
			84,62%			
			87,38%			
Imparcialidad	Equidad	Equidad en la Remuneración	81,54%	81,54%	84,73%	<b>84,51%</b>
		Equidad en el trato	84,31%	87,93%		
			91,54%			
	Ausencia de Favoritismo	Ausencia de Favoritismo	78,25%	79,49%	79,49%	
			78,85%			
			81,36%			
	Justicia	Justicia en el trato a las Personas	93,59%	93,38%	89,31%	
			94,31%			
			92,31%			
			94,37%			
92,31%						
	Capacidad de Apelación	85,24%	85,24%			
Orgullo	Trabajo	Trabajo	90,00%	90,77%	90,77%	<b>91,80%</b>
			91,54%			
	Equipo	Equipo	95,38%	93,37%	93,37%	
			91,35%			
	Empresa e Imagen Corporativa	Empresa e Imagen Corporativa	95,96%	91,26%	91,26%	
			93,98%			
83,85%						
Sentido de Equipo	Fraternidad	Fraternidad	93,40%	86,07%	86,07%	<b>87,79%</b>
			74,81%			

			90,00%			
Hospitalidad	Hospitalidad del lugar		90,58%	89,15%	88,09%	
			87,72%			
	Hospitalidad de las personas		90,87%	87,02%		
			83,17%			
Sentido de Equipo	Sentido de Equipo		89,62%	89,23%	89,23%	
			87,88%			
			90,19%			
Gestalt	Conclusión final	Conclusión final	93,01%	93,01%	93,01%	93,01%

## **7.7. Anexo 7:**

### *Proceso Design Thinking*

#### **Proceso Design Thinking**

##### **1. Fase de calentamiento:**

Consiste en acoplar al cerebro a un estado en el que puede enfocarse y pensar con mayor creatividad. Para lograr esto se requiere hacer que este segregue hormonas como serotonina, noradrenalina y una manera fácil de lograrlo es mediante risas y juego. Por eso, se recomienda iniciar con un juego en el que todos participen. El objetivo es justamente generar risas y confusión. La recomendación es que el líder del grupo, no genere la dinámica; sino al contrario, que sea el mismo equipo quienes creen el juego.

##### **2. Transformación:**

En este punto, es donde empieza el trabajo de la creatividad. Al equipo de trabajo, se le transmite un reto, objetivo o problema el cual se debe alcanzar o solucionar. Se debe comunicar al equipo de trabajo sobre qué se debe trabajar. Y previamente, se debe seleccionar algunas de las herramientas que se describe a continuación, que se vaya a aplicar para llevar a cabo esta fase. Otro aspecto clave al inicio, es mencionar el contexto de la empresa y de la situación con claridad; es decir, si se dispone de un cierto tiempo limitado para actuar, o si el capital de inversión es mínimo, o cualquier otro aspecto que el contexto lo demande, se debe especificar y ser sincero desde el inicio. En el proceso, es importante que las ideas sean cuestionadas por parte del moderador constantemente, con el fin de que no se escape ningún detalle.

Adicionalmente, existen momentos donde se deben pulir las ideas en caso de que signifiquen un daño para la empresa o sea inalcanzable para el contexto de la

empresa. Por ejemplo: si se tratara de incrementar ventas, y el personal empieza a proponer que se regalen más beneficios o cosas, o se disminuya el precio, esto va afectar a la compañía, por lo cual se debe pedir al equipo que elimine las ideas relacionadas a esos puntos y se queden con las demás ideas y sigan creando y modificando las mismas. Otro ejemplo muy común que puede pasar, es que el personal proponga ideas que signifiquen una gran inversión para la compañía. Es fundamental comprender que al inicio se deben aceptar todas las ideas; sin importar si implica gastos, o sean descabelladas; en el proceso de ir puliendo y cuestionando las mismas, es donde se deben limpiar las ideas que afectan a la organización.

- Copia creativa: se buscan proyectos, ideas, nombres o conceptos que generen algún interés, y se toma como materia prima y base para desarrollar nuevos conceptos con creatividad. Se pueden combinar las ideas, mejorarlas, reinventar, y más.
- Inspiración en la naturaleza: parte de hacerles una pregunta al equipo: *¿A qué se asemeja este reto o problema en el mundo natural?* A partir de ello se realizan interpretaciones, analogías a la naturaleza que faciliten el entendimiento de una situación hasta llegar a la solución u objetivo. Se recomienda usar con un grupo de personas más allegados a temas holísticos, y se puede pedir que salgan individualmente a la naturaleza a observar, por ejemplo, si el contexto del lugar y el equipo lo permite; y posterior, se comparten los hallazgos hasta ir dando forma a las ideas.
- Tormenta de ideas: consiste en generar una gran lluvia de ideas frente al objetivo central. Para esto, se puede dar un tiempo para que cada persona del grupo piense en sus propias ideas las cuales deberán anotar en un rotafolio. Posteriormente, se da otro tiempo para que se acerquen a los rotafolios de las otras personas y empiezan a debatir las ideas encontradas. Posterior a esto se debe aplicar un proceso para pulir las

ideas y eliminar las que significan una gran inversión, o disminuir precios, etc. de acuerdo a lo mencionado.

- Técnica de Moliere “ojos limpios”: muchas veces sirve invitar a opinar a extraños que estén totalmente externos al problema, sobre su perspectiva y mirada del problema o reto en el que se está trabajando. Muchas veces el exceso de información o gran involucramiento puede afectar la perspectiva.
- Técnica Da Vinci: después de un momento de concentración intenso, se puede invitar al personal a que realice dibujos de lo que le venga a la mente sin importar el estilo o precisión. Posteriormente cuando se haya finalizado la etapa de dibujar, se invita a todos a analizar sus dibujos, pues el cerebro funciona mucho por analogías, para encontrar información que le resulta difícil a la mente poner en palabras

Si el equipo de líderes lo consideran, se pueden aplicar algunas de estas técnicas en una misma sesión, de acuerdo al tiempo que se disponga. De hecho, se recomienda aplicar por lo menos dos técnicas.

### **3. Hora del café:**

Esta etapa es igual de fundamental a las anteriores. Consiste en separarnos de las ideas y del trabajo, llevando al equipo de trabajo a que se distraigan y se ocupen por un momento en otras actividades. El objetivo de esta etapa es dejar trabajar al inconsciente mientras se relaja la mente por un momento, pues ayuda mucho a desbloquear la mente y muchas veces es en estos momentos donde las ideas y respuestas llegan fácilmente.

### **4. EUREKA:**

En este paso se retoma la creatividad para volver a pensar en un problema. Para este punto, se recomienda invitar a todo el equipo a realizar un debate guiado, en el cual la clave es dejar claro a cada integrante que el objetivo no es que uno gane,

sino aportar escuchando y complementándose entre todos. Para este punto se requiere una participación activa de quién lidera el proceso. Una vez más, es fundamental que cuestione y desarme un poco las conclusiones para que no se pierdan los detalles. Al final se debe llegar a una resolución completa y concreta.

## **5. Cruce:**

Este es el punto final. Se trata de encajar y ordenar todo para la aplicación.

Una vez que se ha llegado a la resolución completa y concreta, se debe armar un Plan de acción de todo el equipo, que contenga: objetivo general, objetivos específicos, metas, actividades y estrategias, indicadores, tiempo, responsables y recursos. Se requiere que cada uno de estos aspectos se respondan y completen, porque de eso va a depender que toda la sesión haya tenido éxito, además de que ayuda a que el plan de acción contemple todos los detalles para luego evitar frustraciones.

En la realización de esta ejecución, suelen aparecer nuevas ideas. Es importante que antes de avanzar a otra propuesta que puede surgir en la armada del plan, se deba concluir primero con el plan de acción inicial para la meta. Y posteriormente, se puede abarcar y escuchar la nueva idea.