

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**TRABAJO HÍBRIDO Y EQUIPOS VIRTUALES: DESAFÍOS EN LA
GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DE UNA EMPRESA
FARMACÉUTICA GLOBAL (ESTADO DE MÉXICO, 2025)**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

KATIA ARLETTE AVILÉS VILLA

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO

DIRECTORA

M. EN ECO. ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

CO-DIRECTORA

NOVIEMBRE, 2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Descripción del problema.....	2
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Justificación	4
Preguntas de investigación	6
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: BASES CONCEPTUALES SOBRE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN DEL CAMBIO Y FLEXIBILIDAD LABORAL.....	7
1.1. Estrategia organizacional.....	7
1.1.1. Clasificación de las estrategias organizacionales	8
1.1.2. Estrategia emergente de Mintzberg	9
1.1.3. Relación estrategia-estructura en las organizaciones.....	9
1.2. Estructura organizacional.....	11
1.2.1. Tipos de estructura organizacional	11
1.2.2. Influencia de la tecnología en la estructura organizacional.....	13
1.3. La gestión del cambio en la organización	14
1.3.1. Definición de cambio organizacional.....	14
1.3.2. Tipos de cambio organizacional.....	14
1.3.3. Definición de gestión del cambio	15
1.3.4. Factores que afectan la gestión del cambio.....	15
1.3.5. Modelo de Kurt Lewin	17
1.3.6. Modelo de Kotter.....	18
1.4. Flexibilidad laboral	20
1.4.1. Tipos de flexibilidad laboral.....	21
1.4.2. Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral	21

1.5.	Equipos virtuales.....	22
1.5.1.	Características de los equipos virtuales.....	23
1.5.2.	Herramientas y tecnologías para la flexibilidad laboral	24
1.5.3.	Liderazgo en los equipos virtuales.....	25
1.6.	Trabajo híbrido	26
1.6.1.	Definición y características	26
1.6.2.	Evolución del trabajo híbrido.....	27
1.6.3.	Beneficios	28
1.6.4.	Retos	29
1.6.5.	Regulación del trabajo híbrido	30
1.6.6.	Estrategias para gestionar el trabajo híbrido	31
1.7.	Balance vida-trabajo en el contexto del trabajo híbrido.....	32
1.7.1.	Factores que afectan el balance vida-trabajo	32
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL: PANORAMA DE LA EMPRESA ANFITRIONA.....		33
2.1.	Sector farmacéutico	33
2.1.1.	Panorama global de la industria farmacéutica	33
2.1.2.	Panorama nacional de la industria farmacéutica	34
2.2.	Empresa anfitriona	36
2.2.1.	Departamento de Servicio al Cliente.....	37
2.2.2.	Funciones del Departamento de Servicio a Clientes	38
2.2.3.	Cronología de la problemática	40
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....		43
3.1.	Tipo de investigación	43
3.2.	Participantes en el estudio	44
3.3.	Instrumento de medición (cuestionario)	44
3.4.	Análisis estadístico de datos.....	49
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN		52

4.1.	Caracterización de los participantes	52
4.2.	Descriptivos de las variables en estudio	53
4.2.1.	Gestión del cambio	53
4.2.2.	Flexibilidad laboral	56
4.2.3.	Balance vida-trabajo	59
4.3.	Fortalezas y debilidades de las variables en estudio	63
4.4.	Relación entre variables.....	65
4.5.	Propuestas de mejora para fortalecer la cultura de cambio y bienestar organizacional.....	66
4.5.1.	Propuesta 1: “Check-ins de Cambio”	67
4.5.2.	Acciones de continuidad a la propuesta “Check-ins de Cambio”	68
4.5.3.	Propuesta 2: “Somos equipo”	69
4.5.5.	Beneficios de las propuestas de mejora	71
4.5.6.	Posibles desafíos para su implementación.....	71
4.5.7.	Impacto de las propuestas de mejora en la transformación organizacional.....	72
	CONCLUSIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA	75
	ANEXO.....	82
	Instrumento aplicado.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Clasificación de la estrategia.....	8
Figura 1.2 Estrategia emergente en la transición al trabajo híbrido	9
Figura 1.3 Relación estrategia-estructura	10
Figura 1.4 Tipos de estructura: ventajas y desventajas	12
Figura 1.5 Componentes de la estructura organizacional	13
Figura 1.6 Descripción de los tipos de cambio	15
Figura 1.7 Proceso del cambio según el modelo de Lewin.	18
Figura 1.8 Modelo de cambio de Kotter	18
Figura 1.9 Ventajas y desventajas de los modelos de cambio	19
Figura 1.10 Tipos de flexibilidad laboral	21
Figura 1.11 Características de los equipos virtuales	24
Figura 2.1 Composición del Departamento de Servicio al cliente según puesto ...	37
Figura 3.1 Definición conceptual y operacional de las variables en estudio.....	45
Figura 3.2 Confiabilidad del instrumento de medición.....	49
Figura 3.3 Libro de códigos.....	50
Figura 4.1 Perfil sociodemográfico	52
Figura 4.2 Generalidades en la empresa	53
Figura 4.3 Descriptivos de Gestión del cambio (n=28).....	54
Figura 4.4 Percepción de la efectividad en la planeación y comunicación del cambio	55
Figura 4.5 Evaluación del grado de disponibilidad de recursos y capacidades para el cambio	56
Figura 4.6 Descriptivos de la flexibilidad laboral (n=28)	57
Figura 4.7 Percepción del personal respecto al modelo de trabajo híbrido	58
Figura 4.8 Percepción de los colaboradores sobre el trabajo en equipos virtuales	59
Figura 4.9 Descriptivos del balance vida-trabajo (n=28)	60
Figura 4.10 Percepción de la calidad de vida en el trabajo	61
Figura 4.11 Tendencias en la percepción del balance vida-trabajo.....	61
Figura 4.12 Distribución Tiempo para actividades personales	63
Figura 4.13 Fortalezas y debilidades de las variables de estudio	64
Figura 4.14 Correlaciones entre las variables	65
Figura 4.15 Propuestas de intervención en la empresa anfitriona.....	67
Figura 4.16 Propuesta “Check-ins de Cambio” basada en el Modelo de Kotter	68
Figura 4.17 Propuesta “Somos Equipo” basada en el Modelo de Kotter.....	70
Figura 4.18 Posibles desafíos en la implementación de las propuestas de mejora	71

INTRODUCCIÓN

En años recientes, las organizaciones han atravesado transformaciones impulsadas por avances tecnológicos y cambios sociales, como lo fue la crisis sanitaria por COVID-19. Esta última, marcó un antes y un después en la forma en la que las empresas operan y estructuran a sus equipos de trabajo. En este nuevo contexto, la gestión del cambio, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional se han consolidado como factores clave para el garantizar el bienestar del capital humano en las compañías globales.

El trabajo híbrido se considera una de las alternativas más adoptadas y valoradas por los trabajadores dentro de esta transformación, su propósito es mejorar la productividad y promover la calidad de vida para el colaborador. Por lo que, la transición del esquema de trabajo tradicional al modelo híbrido demandó a las corporaciones flexibilizar su estructura, automatizar e integrar diversas tecnologías en sus procesos como parte de la estrategia para hacer frente a la crisis mundial.

El presente TTG tiene como objetivo describir la percepción que tienen los colaboradores del departamento de servicio al cliente de una empresa farmacéutica de alcance global frente a la gestión del cambio, dentro del contexto de la implementación de la flexibilidad laboral. Para efectos de este estudio, se entiende como flexibilidad laboral a la combinación del modelo de trabajo híbrido y la formación de equipos virtuales. Con un enfoque teórico-práctico, se pretende comprender cómo dichas variables, analizadas desde diversas dimensiones enfrentan los desafíos asociados a la adopción del cambio.

El estudio se estructura en cuatro capítulos: el primero aborda los fundamentos teóricos de la estrategia organizacional, la gestión del cambio, la flexibilidad laboral y el equilibrio vida-trabajo; el segundo presenta el contexto del sector farmacéutico, así como de la empresa y el departamento anfitrión; el tercero expone la estrategia metodológica empleada; y el cuarto capítulo muestra los resultados obtenidos junto con propuestas de mejora orientadas a fomentar el bienestar de los colaboradores y consolidar una cultura de cambio en el entorno laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

Una empresa farmacéutica alemana ubicada en el Estado de México especializada en el impulso de soluciones innovadoras en biotecnología, farmacología y química, ha demostrado una notable capacidad de adaptación a las necesidades del mercado y a los desafíos globales. Esto se refleja en recientes cambios estructurales en su departamento de Servicio al Cliente, que busca optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa brindando a sus socios comerciales atención personalizada con la finalidad de fortalecer los vínculos que comparten.

En el departamento de Servicio al Cliente de esta compañía global se observan algunos problemas internos derivados de la adopción de la modalidad de trabajo híbrido. Se reconocen los beneficios de este, sin embargo, surgen retos que afectan la integración y coordinación de equipos virtuales, generando la percepción de afectaciones en los resultados.

A pesar del entorno positivo ante el proceso del cambio encontrado en la organización, se identifican desafíos de integración y comunicación en los equipos del departamento, derivado especialmente del contexto virtual que les concierne. Entre los inconvenientes identificados se encuentra la fragmentación de esfuerzos, que conduce a una ejecución descoordinada de los procedimientos. Además, el aislamiento, que se interpreta como autonomía, impacta la dinámica de trabajo en equipo y la toma de decisiones colectivas, identificado cierta dificultad generalizada para adaptarse a los cambios organizacionales.

Se estima que la estructura de trabajo híbrido, que combina jornadas remotas y presenciales, influye en las inconsistencias observadas en el cumplimiento de los indicadores de desempeño del departamento. Dicha situación pone de manifiesto la importancia de analizar tanto las ventajas como desafíos asociados al modelo en una organización global. En particular, se debe indagar cómo perciben la implementación de la flexibilidad laboral los colaboradores del área de atención al cliente y cobranza, a fin de resaltar los beneficios de manera efectiva y generar propuestas de mejora que maximicen los beneficios que este pudiera tener.

Objetivos

General

Describir la percepción que tienen los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente de una empresa farmacéutica sobre la gestión del cambio ante la implementación de la flexibilidad laboral (trabajo híbrido y los equipos de virtuales), con el propósito de analizar su relación con el balance vida-trabajo.

Específicos

- Describir las características estructurales del Departamento de Servicio al Cliente en el marco de la flexibilidad laboral como estrategia.
- Explorar la experiencia de los colaboradores del departamento ante la transición de un modelo de trabajo presencial a uno flexible, evaluando su capacidad de adaptación, las habilidades requeridas, la claridad de la comunicación y el acompañamiento del líder en el cambio.
- Identificar los mecanismos de interacción y colaboración entre los equipos de atención a clientes y cobranza dentro del contexto de la flexibilidad laboral.
- Analizar cómo la flexibilidad laboral (trabajo híbrido y equipos virtuales) impacta en el balance vida-trabajo del personal del departamento de servicio al cliente.
- Generar propuestas de mejora que resalten los beneficios de la flexibilidad laboral y el logro del equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores del departamento de servicio al cliente.

Justificación

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la gestión del cambio en la flexibilidad laboral, particularmente en las modalidades de trabajo híbrido y la creación de equipos virtuales, que enfrentan los colaboradores del departamento de servicio al cliente de una empresa farmacéutica global. Asimismo, se pretende analizar su relación con el balance vida-trabajo del equipo en análisis. Además, el estudio se enfoca en identificar las mejores prácticas para gestionar el cambio de manera efectiva entre los miembros que colaboran desde distintas ubicaciones geográficas, con el fin de diseñar soluciones que mitiguen los retos propios de esta estructura organizacional.

Según Calderón, Ulate y Banquero (2021), la transformación de los ecosistemas laborales pospandémicos impulsó la modalidad de trabajo híbrido como una innovación clave en las organizaciones. Este cambio se ha convertido en un factor fundamental para que las empresas enfrenten el entorno durante la crisis sanitaria, promoviendo la flexibilidad y la adaptabilidad necesarias para prosperar en la nueva realidad mediante el uso de herramientas tecnológicas para cumplir con las funciones organizacionales desde puntos geográficos alternativos.

Desde principios de 2019, el departamento de servicio al cliente de la farmacéutica ha experimentado un proceso de transformación significativo en sus procesos y estructura organizacional. Dicho ciclo inicio con renovaciones en su centro de distribución, lo que represento el primer acercamiento de las áreas a la modalidad de trabajo a distancia (*home office*). Posteriormente, a inicios de 2020, la emergencia sanitaria obligó a la alta dirección a adoptar de manera definitiva el teletrabajo como parte de su estrategia. Esta implementación se llevó a cabo para garantizar la continuidad del servicio bajo las nuevas condiciones laborales.

Para finales de 2020, en respuesta a las exigencias del sector y los constantes cambios derivados de la crisis sanitaria, la empresa implementó ajustes en el diseño organizacional del departamento de servicio a clientes en México, entre los cuales destacó la reubicación de las funciones de cobranza hacia su centro operativo en India. La ejecución de dicha estrategia generó insatisfacción entre los clientes, como

consecuencia del servicio deficiente brindado por el equipo asiático. Para finales de 2022, se reestablecen las funciones de cobranza en México, reconociendo la necesidad de soporte directo a las áreas de atención al cliente y ventas.

Ante la nueva realidad, se adoptó un sistema de trabajo remoto con asistencia a la oficina una vez al mes, lo que representó una flexibilidad significativa para los colaboradores, sin que ello involucrara modificaciones en las condiciones contractuales. McPhail et al. (2023) indican que el trabajo híbrido busca dividir el tiempo entre oficina y el hogar para mejorar el equilibrio entre las necesidades personales y profesionales sin olvidarse de dar la productividad deseada. Las empresas desean dejar claro que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores en todos los aspectos.

Por otro lado, la investigación sobre el trabajo híbrido ha crecido considerablemente en los últimos años, debido a la necesidad de las corporaciones de adaptarse a nuevas dinámicas laborales. Dicha configuración no solo ha alterado la forma en la que los empleados colaboran e interactúan, sino que mete al juego la gestión de equipos virtuales como un nuevo desafío para el rol del líder. Para Álvarez & González (2023) la virtualidad, conectada a través de herramientas tecnológicas, es un factor preponderante en la integración de equipos que trabajan en la diversidad geográfica para el logro de objetivos, y se encuentran conectados a través de herramientas tecnológicas.

La investigación en este ámbito resulta fundamental para el diseño de estrategias orientadas a la gestión del cambio bajo un modelo de trabajo híbrido en la empresa anfitriona, debido a que facilita la formación de equipos virtuales, basándose en el análisis de los beneficios y desafíos que enfrenta tanto el personal como la propia organización. A su vez, contribuye a mejorar el comportamiento colectivo de los empleados y su experiencia laboral, garantizando el cumplimiento de metas para la compañía. Como resultado, la investigación pretende favorecer la mejora continua en el departamento, mientras que académicamente permite registrar una experiencia de flexibilidad laboral y la gestión del cambio en empresas globales.

Preguntas de investigación

- ¿Qué elementos organizativos (tecnologías, procesos, roles) se han adoptado para gestionar el cambio ante la flexibilidad laboral en el departamento?
- ¿Qué habilidades se han desarrollado en el equipo para enfrentar la transición del trabajo presencial al modelo híbrido?
- ¿Qué rol ha desempeñado el liderazgo en la gestión de cambio hacia la flexibilidad laboral?
- ¿Qué prácticas y herramientas digitales favorecen la interacción efectiva entre los equipos de atención a clientes y cobranza bajo el modelo de trabajo híbrido?
- ¿Cómo influye la flexibilidad laboral en el balance entre la vida personal y profesional de los colaboradores del departamento?

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: BASES CONCEPTUALES SOBRE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN DEL CAMBIO Y FLEXIBILIDAD LABORAL

La crisis en el sector salud ocasionada por COVID-19 marca un antes y un después en la gestión de las organizaciones, por lo que, hoy en día, las exigencias del mercado incluyen la adopción del uso de tecnologías y nuevos esquemas de trabajo para mantenerse a la vanguardia. Una de las estrategias más significativas durante la emergencia sanitaria fue la transición del trabajo en oficina al trabajo en casa, mismo que con el paso de los años, se ha transformado en un modelo que redefine la forma en la que las compañías se organizan (León et al., 2025).

Este capítulo tiene como objetivo exponer los fundamentos teóricos que respaldan el problema de investigación abordado en el presente Trabajo Terminal de Grado (TTG). Se inicia revisando literatura relacionada con el binomio estrategia-estructura organizacional, seguido de la gestión del cambio en las organizaciones, en donde se incluyen los tipos y modelos de cambio existentes. Finalmente, se abordan conceptos como equipos virtuales y el trabajo híbrido como herramienta para comprender la influencia de la flexibilidad laboral en el balance vida-trabajo de los colaboradores.

1.1. Estrategia organizacional

Se reconoce como estrategia organizacional al conjunto de objetivos, planes, políticas y programas que una empresa define para guiar las acciones que le permitirán lograr sus metas; tiene el propósito de generar ventajas competitivas que satisfagan a clientes, empleados y accionistas a largo plazo. La implementación de esta estrategia permite trazar las alternativas de acción, tomar decisiones, enfrentar la competencia y resolver los problemas (Palacios, 2016).

Según León et al. (2025), la estrategia organizacional tuvo un cambio de sentido en el marco de la pandemia por COVID-19, ya que además de hacer frente a imprevistos externos, las compañías trabajaron con la innovación forzada de sus procesos, en donde la adopción de tecnologías digitales les permitió garantizar la continuidad de sus negocios, así como abrieron otros canales de ventas estableciéndose como una nueva normalidad.

Es importante considerar en la presente investigación, que la organización anfitriona cuenta con un proceso globalizado de acciones a largo plazo, o mejor conocido como planteamiento global de estrategias, que dictan como es que cada una de sus sedes debe organizarse para alcanzar sus objetivos; dicho proceso se desarrolla a partir de las normas y políticas existentes en la organización, por lo que es clave entender la relación que tienen las estrategias con la estructura de una organización.

1.1.1. Clasificación de las estrategias organizacionales

Las estrategias pueden clasificarse de varias formas (figura 1.1.), debido a que su implementación impacta en el progreso de las organizaciones.

Figura 1.1 Clasificación de la estrategia

Tipo de estrategia	Descripción
Estrategia corporativa	Busca vincular a la empresa con su entorno para determina en que negocios y sectores tendrán presencia.
Estrategias de negocio o competitivas	Una vez identificado los negocios y sector, con esta estrategia se busca posicionar a la compañía frente a los competidores.
Estrategias funcionales	Enfocada en potencializar los recursos mediante sus áreas funcionales, de forma que den soporte a las estrategias corporativas y competitivas establecidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cerquera et al. (2024)

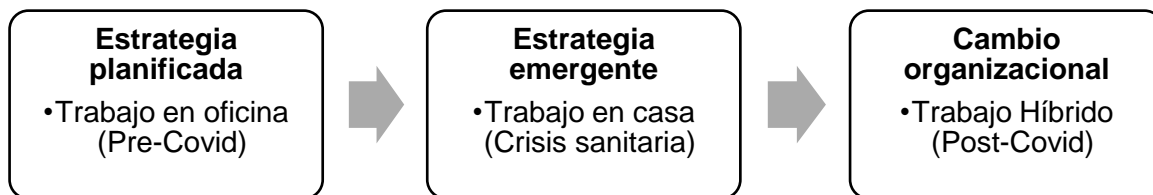
Al plantear una estrategia corporativa, la alta dirección está dictando el actuar de toda la empresa en un periodo determinado, dentro de un contexto y mercado específicos, lo que se relaciona directamente con el diseño organizacional establecido para la compañía (Cerquera et al., 2024).

1.1.2. Estrategia emergente de Mintzberg

Existen diversos modelos para implementar estrategias organizacionales, destacándose la estrategia emergente de Mintzberg como herramienta para el desarrollo de una propuesta de mejora en la empresa anfitriona.

Para Gómez-Osorio (2022), Mintzberg acertó su pensamiento de que las organizaciones operan en contextos complejos y de alta incertidumbre, por lo que exige altos mandos capaces de ser flexibles y receptivos a los cambios que este les impone al plantear sus estrategias. Mintzberg no propone un modelo estructurado y rígido, sino introduce el concepto de estrategia emergente para enfatizar que la ejecución no es un proceso lineal, por lo que las organizaciones deben mantenerse abiertas al aprendizaje e improvisación para reconfigurarse constantemente.

Figura1.2 Estrategia emergente en la transición al trabajo híbrido



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Osorio (2022)

En el contexto de esta investigación, la implementación de estrategias emergentes se encuentra vinculada con la capacidad de reacción de la empresa anfitriona ante el panorama de la crisis sanitaria, debido a que la organización realizó la implementación de cambios sobre la marcha, es decir, propuso estrategias que le permitieron gestionar un cambio y ajustarlo a las necesidades de sus entorno, con las herramientas tecnológicas disponibles, sin detener actividades y haciendo frente a la competencia, lo que supuso una transformación permanente en la compañía.

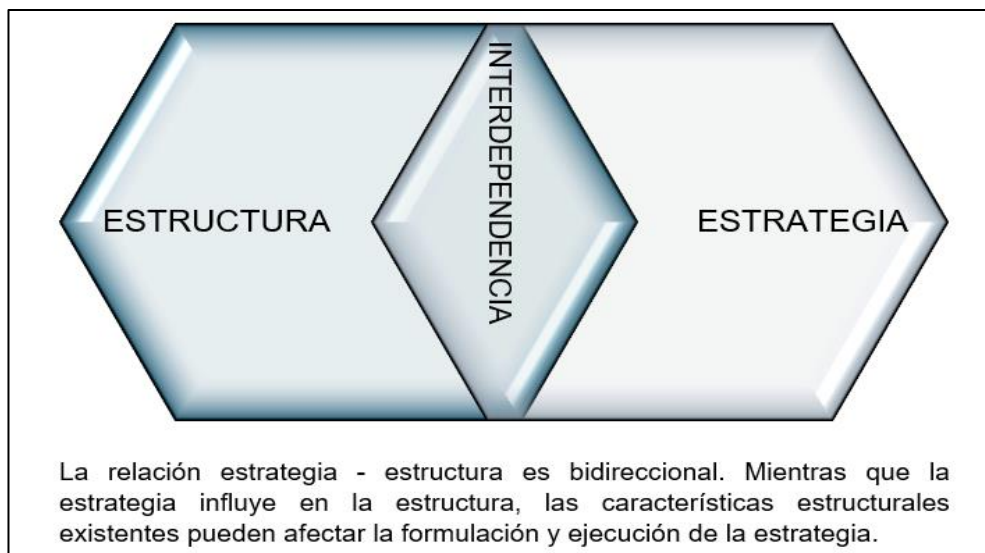
1.1.3. Relación estrategia-estructura en las organizaciones

La relación entre la estrategia y la estructura en las organizaciones ha sido analizada por diversos autores. Amburgey y Dacin (1994) proponen analizar esta relación a través de las dinámicas y fuerzas de cambio, fundamentando que el vínculo recíproco entre estrategia y estructura difiere, con la estrategia como atributo

dominante. O bien, la estrategia y la estructura se influyen mutuamente pero no de igual manera. Perilla et al. (2022), indican que ambos conceptos se influyen mutuamente y son determinantes en el desempeño de una compañía: los cambios en la estrategia implican nuevas formas de crear y capturar valor en el mercado, lo que requiere ajustes estructurales que respondan y faciliten el logro de objetivos. En este sentido, la estructura debe configurarse para que permitan implementar una estrategia mediante flujos de comunicación eficaces y la asignación precisa de las responsabilidades.

Delgado et al. (2023) indican que la estructura organizacional es el sistema que contempla a las personas, procesos y recursos con la finalidad de cumplir sus objetivos, integrándola con la estrategia a las exigencias del entorno. En el mismo camino, Flores Gutiérrez (2021) señala que la estructura organizacional va de la mano con los cambios estratégicos, debido a que su impacto puede replantear la forma en la que se encuentra distribuida una organización.

Figura 1.3 Relación estrategia-estructura



Elaboración propia a partir de Cerquera et al. (2024)

La relación entre estrategia y estructura organizacional puede evidenciarse en la manera en que las organizaciones se transformaron durante la pandemia de los últimos años. Para mantener su presencia en el mercado, fue indispensable que las empresas adaptaran sus estructuras internas a las estrategias emergentes

formuladas por los líderes, con el fin de responder eficazmente a las nuevas condiciones del entorno.

1.2. Estructura organizacional

De acuerdo con la investigación realizada por Flores (2021), la estructura organizacional constituye el marco que organiza y coordina los recursos dentro de una empresa, actuando como el eje central que articula el sistema administrativo y manteniendo una relación estrecha con la estrategia organizacional, debido a que abarca la división del trabajo, la asignación de roles y la definición de jerarquías. Por su parte Toro Dupouy (2024), se refiere a la estructura como la configuración deseada por la alta dirección para agrupar actividades y personas dentro de la compañía.

Ahora bien, a partir de lo señalado por los autores, se comprende que una empresa con alcance global debe considerar la importancia de estructurar su organización de manera que facilite su adaptación a las exigencias de cada segmento o mercado, sin perder de vista los objetivos globales estratégicamente definidos por la alta dirección.

1.2.1. Tipos de estructura organizacional

Se ha estudiado la importancia de la estructura para llevar un óptimo funcionamiento y el logro de metas organizacionales. En la figura 1.4 se abordan los tipos de estructura lineal, funcional, línea-staff, matricial e híbrida, mismo que son de interés para este Trabajo Terminal de Grado.

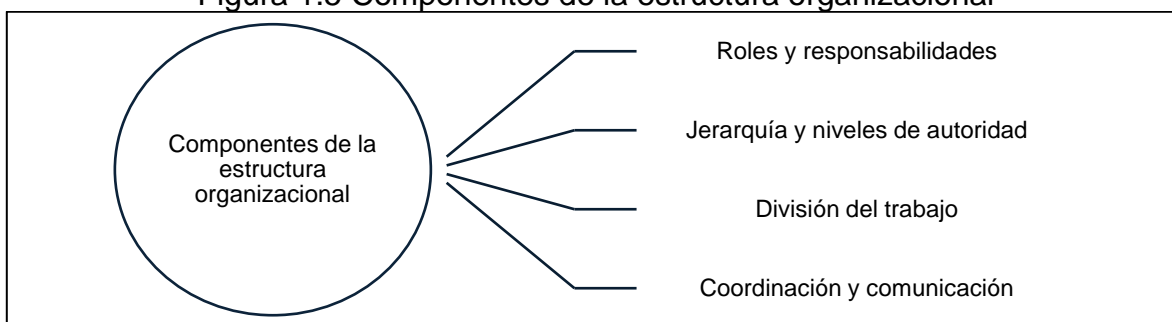
Figura 1.4 Tipos de estructura: ventajas y desventajas

Tipo de Estructura	Descripción	Ventajas	Desventajas
Estructura Lineal	La estructura más simple y antigua dentro de las organizaciones, su distribución implica una línea directa y única de autoridad, donde la responsabilidad se encuentra en la parte alta de una pirámide, el mando desciende hacia el subordinado de forma clara.	Simplicidad y claridad en la jerarquía. La responsabilidad es fácilmente identificable.	Poca flexibilidad y limitación para la toma de decisiones en niveles inferiores.
Estructura Funcional	Organiza a la empresa según las funciones claves de administración, requiere de especialización para dar seguimiento eficiente a las tareas de la compañía. Las actividades se agrupan por departamentos.	Alta especialización y eficiencia operativa.	Puede limitar la toma de decisiones fuera de los roles asignados.
Estructura Línea-Staff	Resultado de combinar las estructuras lineal y funcional. Coexisten los departamentos que ejecutan las funciones mediante departamentos y órganos de apoyo o asesoramiento para mejorar la productividad de la empresa.	Aprovechamiento de las ventajas de ambas estructuras, reduciendo las desventajas de cada una.	Puede haber conflictos entre la autoridad de los departamentos y los órganos de apoyo.
Estructura Matricial	Combinación de las estructuras funcional y por proyecto. Permite que los colaboradores participen en proyectos sin descuidar los roles funcionales que les fueron asignados durante su contratación.	Flexibilidad, colaboración interdepartamental y enfoque en proyectos específicos.	Doble línea de autoridad que requiere mayor flexibilidad para la toma de decisiones.
Estructura Híbrida	Esta estructura incluye diversos modelos para hacer frente a las estrategias. Permite aprovechar las ventajas de algunas estructuras sin arriesgarse a que su distribución se convierta en una debilidad. Cada empresa selecciona la distribución que mejor se ajuste a sus estrategias y necesidades.	Adaptabilidad, combinación de lo mejor de diferentes modelos según las exigencias del entorno.	Puede ser compleja de gestionar, con el riesgo de crear una estructura ineficaz si no se maneja adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Delgado et al. (2023) y Valle et al. (2017)

En el estudio de la estructura organizacional, se analizan los elementos que cada compañía posee para definir el tipo de estructura (figura 1.5) que coordina sus actividades, estableciendo un marco claro de autoridad, responsabilidad, comunicación y colaboración entre sus integrantes. Estos aspectos resultan relevantes para la presente investigación, puesto que la compañía anfitriona cuenta con una estructura organizativa diversa, que tiende a adaptarse a las necesidades particulares de cada una de sus sedes, sin perder de vista la centralización en la toma de decisiones estratégicas.

Figura 1.5 Componentes de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Delgado et al. (2023)

1.2.2. Influencia de la tecnología en la estructura organizacional

La evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la expansión global del internet, han desencadenado transformaciones en la estructura interna de las organizaciones. Este proceso ha requerido que las empresas adapten a sus entornos laborales las nuevas herramientas tecnológicas, que optimicen sus recursos e incrementen su productividad creando una cadena de valor que dé respuesta ágil y eficiente al mercado global (Ramírez & Aguilar, 2022).

León et al (2025) mencionan que la adaptación de las compañías al mundo digital reduce las dificultades para implementar estrategias, se habla de una reconfiguración de sus operaciones y estructura para ampliar los límites del negocio. Mientras que para Muñoz Garro (2024) si bien la gestión de las tecnologías digitales supone una inversión al mejoramiento de la productividad, enfocarse en su adopción puede deshumanizar a la organización. Aquellas compañías que logren aprovechar estas herramientas e introducirlas en su estructura organizacional realizan una apuesta a incrementan la eficiencia de sus procesos.

1.3. La gestión del cambio en la organización

1.3.1. Definición de cambio organizacional

Es una situación que incentiva la transformación de los procesos dentro de una compañía. Se presenta como una alteración recurrente para incrementar el desempeño laboral y la rentabilidad de un negocio. Su naturaleza lo define como dinámico, ya que depende del momento y del contexto en el que surge, su impacto se acompaña de elementos internos y externos que dictan la intensidad con la que debe abordarse (Vesga Rodríguez et al.,2020).

Los entornos empresariales son volátiles e impredecibles, por lo que es crucial que las organizaciones estén preparadas para hacer frente a situaciones inesperadas. La capacidad de anticiparse, responder ágilmente y asegurar una reacción que aliviane el impacto de las alteraciones constituye un desafío para el progreso de la organización, por lo que aquellos directivos que mejor lo controlen, poseerán mayores oportunidades de crecimiento (Fierro-Moreno, 2021; Moreno-Nichols, 2022). Por lo tanto, cualquier empresa que se encuentre expuesta a transformaciones sin previa contemplación, debe identificar estas alteraciones.

1.3.2. Tipos de cambio organizacional

Aunque existen diversas clasificaciones sobre los tipos de cambio a los que nos enfrentamos, en el marco de la presente investigación se abordan dos clases: el cambio planeado y el cambio emergente (figura 1.6).

Figura 1.6 Descripción de los tipos de cambio

Tipo de cambio	Descripción
Cambio planeado	Basado en la toma de decisiones alineada a la estrategia organizacional establecida por directivos, que pretende desenvolver su negocio dentro del mismo sector de forma diferente. Este cambio está encaminado al incremento de la rentabilidad y productividad de recursos; es una transformación parcial o total de las actividades a largo plazo.
Cambio emergente	Alteración abrupta en las actividades cotidianas de una organización. Provoca la respuesta acelerada de los miembros de esta, puede originarse en el interior de la compañía o en el entorno externo. La capacidad de los directivos en la toma de decisiones para hacer frente a los imprevistos de este tipo hará posible que estos se conviertan en oportunidades inesperadas o amenazas para su permanencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz & Hernández (2020), Moreno-Nichols, (2022) y Gómez-Osorio (2022)

1.3.3. Definición de gestión del cambio

Es un proceso planificado y estratégico que tiene como objetivo combatir factores que dificultan la aceptación de las nuevas formas de realizar las tareas a nivel individual y grupal. Una gestión adecuada del cambio permite a la organización optimizar procesos y recursos, eliminando aquellas actividades que obstaculizan la eficiencia. La alta dirección debe percibir este sistema como una oportunidad de desarrollo, e involucrar a sus colaboradores en cada parte de este (Sánchez-Huamán, et al., 2023).

1.3.4. Factores que afectan la gestión del cambio.

La existencia del cambio representa incertidumbre para las organizaciones, los individuos y sus mercados, ya que es un fenómeno extremadamente dinámico, que se acompaña de escenarios diversos, como la necesidad de expandirse o mantenerse vigentes dentro del mundo empresarial (Orozco & Sabido, 2022). Es

esencial tener presente que cada organización cuenta con factores específicos que alteran la gestión del cambio. En el caso de la empresa farmacéutica anfitriona, se tomarán en consideración elementos como la cultura organizacional, la resistencia al cambio y las habilidades del líder.

Cultura organizacional

Valle Álvarez, Proaño Córdova, & Cruz Lascano (2017) indican que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, costumbres y tradiciones que comparten los miembros de una organización. Esta trasmuta con las experiencias cotidianas de los individuos, considerando factores tales como: las vivencias previas, la estructura organizacional y el contexto de la empresa, mismas que la alteran conforme el negocio va madurando. En el mismo sentido, Gómez-Osorio (2022) afirma que la cohesión de los colaboradores con la compañía depende en gran medida de su cultura organizacional, favoreciendo o entorpeciendo el desempeño del equipo en la ejecución de las estrategias.

Resistencia al cambio

Los autores hacen referencia a la respuesta negativa que tiene un individuo o grupo al experimentar una alteración de intereses ya creados, habitualmente se presenta bajo la manifestación de rechazo, sin embargo, el comportamiento de los individuos es sumamente diverso, no tienen una causa-raíz única y puede afectar la toma de decisiones de los grupos a corto y largo plazo (Valle Álvarez, Proaño Córdova & Cruz Lascano, 2017). Resulta fundamental conocer que las organizaciones deben pensar que cada individuo vive en un contexto diferente, que posee roles y facetas dentro y fuera la compañía, lo que dicta su forma de actuar ante el cambio.

El nivel de comodidad que los colaboradores perciban ante cualquier cambio influye dentro de la gestión del cambio en las organizaciones. Si bien no es el único elemento que afecta la transformación, es prioridad involucrar al equipo. De acuerdo con lo expresado por los autores, estas barreras se interponen, en gran medida, desde la disposición del empleado en adoptar las situaciones de cambio, por lo que es recomendable hacerlos partícipes de estas decisiones, lo que facilita la

aceptación de los nuevos procesos (Suárez Campas et al., 2020; Sánchez-Huamán et al.,2023).

Habilidades del líder

Moreno-Nichols (2022), menciona que las habilidades directivas aplicadas para gestionar un cambio son clave para mermar las barreras de aceptación de los nuevos procesos. Aunque los líderes suelen contar con diversas destrezas adquiridas a lo largo de su experiencia, el grado de desarrollo de dichas competencias varían ante el reto de sobrellevar alguna crisis organizacional, puesto que su aplicación puede involucrar a terceros que carezcan de cierta preparación.

Es fundamental para esta investigación, incluir habilidades técnicas del líder para reducir los factores que afecten la aceptación al cambio, puesto que será un apoyo en la transición del equipo. Abad Merchán (2022) enfatiza la necesidad de que los líderes trabajen en competencias digitales para cumplir con sus funciones, debido a que la aceleración tecnológica demanda herramientas de comunicación digital para el trabajo colaborativo virtual. Expone el concepto *e-leadership*, encargado de conectar el liderazgo tradicional con el desarrollo tecnológico como respuesta a la normalidad pospandémica.

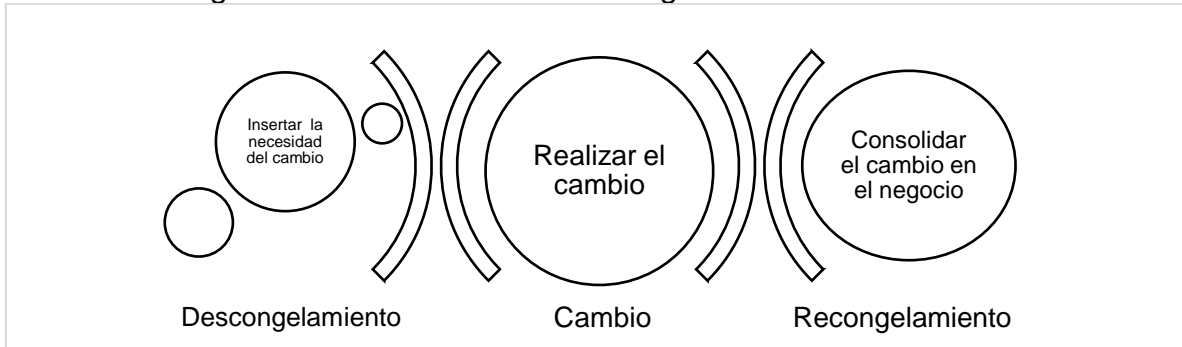
1.3.5. Modelo de Kurt Lewin

Según Muñoz Garro (2024) la transformación de las organizaciones requiere de analizar esquemas tradicionales de la gestión del cambio, como es el modelo del cambio de Kurt Lewin, enfocado en proporcionar una herramienta que permita a los líderes superar factores que merman la transformación de la compañía ante nuevas estrategias. Es un proceso de tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento (figura 1.7).

Para Orozco & Sabido (2022), el primer paso requiere de identificar la necesidad del cambio, por lo que es tarea de los altos mandos compartir con el equipo las discrepancias actuales para contrastarlas con los panoramas que se desean alcanzar. El cambio en su segunda fase consta de eliminar los viejos patrones para introducir nuevos, lo que implica que se presenten factores que reduzcan la

aceptación. Finalmente, congelar el nuevo escenario consta de convertir los nuevos procesos en algo seguro dentro de la organización. Al finalizar esta etapa se vislumbrarán los resultados deseados.

Figura 1.7 Proceso del cambio según el modelo de Lewin.

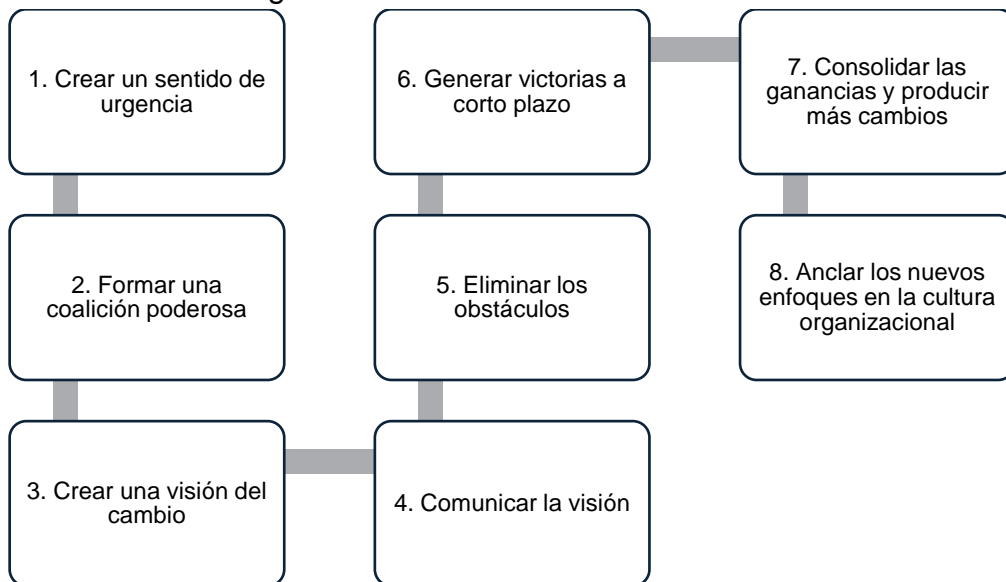


Fuente: Elaboración propia cambio a partir de Orozco & Sabido (2022)

1.3.6. Modelo de Kotter

Este modelo tiene el propósito de otorgar una herramienta de gestión del cambio estructurada, distribuido en 8 fases que coadyuvan a generar alteraciones significativas dentro de las organizaciones (figura 1.8). Dichas etapas se establecen para flexibilizar los procesos actuales, introducir las nuevas prácticas y finalmente afianzar la búsqueda de la mejora continua (Manzano, 2022).

Figura 1.8 Modelo de cambio de Kotter



Fuente: Elaboración propia a partir de Manzano (2022)

Para Torres (2019) los errores comunes en la gestión del cambio desde el modelo de Kotter abarcan el exceso de complacencia, ya que, se piensa que al lograr la adaptación a un cambio ya no vendrán nuevas alteraciones, por lo que las empresas tienden a confiarse y reducen el nivel de alerta ante nuevos desafíos. La carencia de una coalición sólida entre los colaboradores representa un riesgo para afrontar la resistencia y lograr una transformación efectiva. Finalmente, la comunicación es parte fundamental en los pasos cuatro y cinco, por lo que la ausencia de esta retrasa la consolidación del cambio en la cultura e identidad de la empresa.

Figura 1.9 Ventajas y desventajas de los modelos de cambio

	Modelo de Kotter	Modelo de Kurt Lewin
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de ruta detallada de cómo implementar el cambio. • Fomenta el sentido de urgencia. • Es de fácil aplicación. • Genera una alianza entre empleado y empresa. • Generación de pequeñas victorias a corto plazo. • Prepara al equipo para el constante cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema simple de 3 fases, que apoya su entendimiento. • Aborda factores emocionales que afectan su aceptación por el personal. • Puede implementarse en grandes empresas. • Fomenta la participación de los colaboradores. • Cambio gradual y a largo plazo.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un alto nivel de liderazgo, que puede limitarse con la virtualidad. • Consume tiempos y recursos de la empresa. • Los contratiempos retrasan la consolidación del cambio. • Los procesos suelen ocurrir simultáneamente y perder detalle en su consolidación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No considera las experiencias de otros procesos de cambio. • Rigidez en su estructura. • No es útil para cambios rápidos • Carece de flexibilidad para hacer frente a los cambios emergentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Manzano (2022)

En la figura 1.9 se visualizan las ventajas y desventajas de implementar el cambio utilizando con los esquemas analizados en este apartado. En primer lugar, se pretende proporcionar a la empresa anfitriona una herramienta clásica y sencilla que introduzca cualquier alteración de forma gradual. Esto se logrará con el modelo de Kurt Lewin, mediante tres fases que facilitan la gestión del cambio planeado. Por otro lado, al seguir la ruta de Kotter, se fomenta el uso de un proceso estructurado y detallado, que prepara a los colaboradores para hacer frente a posibles cambios inesperados de forma simultánea. En el apartado 4.5, titulado “Propuestas de mejora para fortalecer la cultura de cambio y el bienestar organizacional”, se examina la aplicación del modelo de Kotter como guía para la implementación de las propuestas de mejora realizadas para la empresa anfitriona.

1.4. Flexibilidad laboral

Definida en las organizaciones como el conjunto de estrategias dirigidas a los recursos humanos que las organizaciones utilizan para mantener la productividad de sus colaboradores mediante acuerdos que permiten el cumplimiento de las actividades laborales fuera de los límites tradicionales, algunos de los beneficios obtenidos son reducción de carga horaria, presencia en oficinas, incentivos salariales, turnos flexibles de trabajo, actividades en remoto, reducción de la inversión en el tiempo de traslado diario a la empresa (Vilcarrromero-Ruiz et al. 2022). Es un distintivo que en la mayoría de las situaciones intenta facilitar a sus colaboradores el trabajo mediante incentivos no monetarios.

Representa una de las expectativas de la fuerza laboral en la actualidad: las empresas que no han considerado este aspecto en sus prestaciones corren el riesgo de perder personal de alto rendimiento (Vargas, 2024). Procura proporcionar un ambiente cómodo de trabajo para los colaboradores que se capitalice en el incremento en la productividad a largo plazo. Los equipos virtuales son el grupo de colaboradores más beneficiados de la flexibilidad laboral, debido a que esta estrategia les permite gestionar el tiempo y formas de trabajo con autonomía, incrementando la satisfacción laboral y disminuyendo el estrés de los esquemas de trabajo tradicionales (Tosca-Vidal, 2022).

1.4.1. Tipos de flexibilidad laboral

A partir de la crisis sanitaria, se han experimentado cambios parciales y totales en los esquemas de trabajo de las organizaciones, por lo que se identifican tres tipos de acuerdos utilizados en la actualidad entre empleado y compañía (figura 1.10), haciendo alusión a la relación contractual, la programación de trabajo y la ubicación geográfica donde se desempeñan las actividades.

Figura 1.10 Tipos de flexibilidad laboral

Flexibilidad horario	Flexibilidad contractual	Flexibilidad geográfica
<ul style="list-style-type: none">• Permite modificar horarios dentro de parámetros establecidos por la empresa.• Entrada y salida flexibles, división de jornadas, teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de alterar la relación laboral mediante el uso de contratos que se adapten a la necesidad de la empresa y empleado.• Contratos de tiempo parcial, temporales y por horas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Aquella que permite a los trabajadores desempeñar su trabajo en distintas sedes de forma remota.• Teletrabajo, trabajo híbrido. movilidad entre sucursales, etc.

Elaboración propia basada en Yeves et al. (2024)

Aunque la aplicación de las medidas de flexibilidad tuvo un auge forzado durante la pandemia por COVID-19, en la actualidad las organizaciones ya planifican su uso con la finalidad de proteger la integridad de sus empleados, puesto que está altamente relacionado a su productividad, desempeño y satisfacción laboral (Yeves et al., 2024). Madero et al. (2021) coinciden que esta flexibilidad es una herramienta estratégica que las compañías utilizan para alcanzar sus metas, convirtiéndose en un aliado de su factor humano, evitando de esta forma el abandono del trabajo.

1.4.2. Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral

Las ventajas de adoptar algún tipo de flexibilidad incitan a que los colaboradores se encuentren más satisfechos con su trabajo, reduzcan el estrés y agotamiento que la naturaleza de la actividad les genera, mejora el balance vida-trabajo del grupo,

aumenta la productividad y desempeño debido a que proporciona autonomía al empleado (Yeves, et al. 2024). Desde la perspectiva de la organización, le permite adaptarse a los cambios imprevistos, como lo fue durante la pandemia al reducir el riesgo de contagio, disminuyen costos administrativos y se desarrollan nuevas competencias en el personal, por lo que han demostrado ser un ganar-ganar entre organizaciones-empleados (Madero et al., 2021).

La implementación de cualquier esquema de flexibilidad sin la planificación adecuada puede conllevar riesgos como el aumento de la inseguridad laboral, la desigualdad en los beneficios, y una carga de trabajo desbalanceada. Estas condiciones, lejos de otorgar al empleado una experiencia favorable, pueden afectar su salud mental y bienestar, reducir la productividad y dificultar la separación entre la vida personal y profesional. Por lo tanto, el éxito de la flexibilidad laboral depende en gran medida de contar con las herramientas apropiadas para el desarrollo eficiente de las tareas diarias (Yeves et al., 2024; Madero et al., 2021).

1.5. Equipos virtuales

Los equipos virtuales son un elemento clave, puesto que por años se ha indicado que el uso de la tecnología fomenta la innovación, sin embargo, actualmente la virtualidad es indispensable al hacer negocios. Robbins & Judge (2013) indican que los colaboradores tienen el objetivo de utilizar la tecnología para cooperarse unos a otros a la distancia. Los colaboradores pueden radicar en distintos continentes e interactuar en tiempo real. Asimismo, Santamaría (2021) habla de un grupo de personas que coinciden dentro de la misma compañía, dispersas geográficamente y no tienden a establecerse en las oficinas corporativas del negocio.

De acuerdo con Garro-Abarca et al. (2021) trabajan como un conjunto de partes interesadas en la co-creación de valor con posibles diferentes zonas horarias que mediante el uso de tecnologías comparten un proyecto y objetivos. En este punto, la globalización está forzando a las organizaciones a establecer un grupo de expertos globales que no tienen la posibilidad de interactuar cara a cara con frecuencia, por lo que esta modalidad es cada vez más natural en aquellas compañías que desean incrementar su presencia en cualquier mercado.

La globalización que impulsa la transformación de las firmas ha forzado la inclusión de fuerza laboral de otros países, donde la naturaleza de sus actividades no implique trasladarse físicamente a las oficinas centrales. Estas ofertas laborales requieran personal con mayores habilidades y calificaciones, siendo este el momento donde las tareas y procesos tradicionales migran a los formatos digitales, comenzando con ello la creación de un equipo virtual (Ramírez & Aguilar, 2022).

1.5.1. Características de los equipos virtuales

Ramírez y Aguilar (2022) argumentan que los equipos virtuales ya forman parte de un entorno integral para las organizaciones. Para consolidarse, deben cumplir características especiales que los definen, tales como el aprovechamiento de las herramientas digitales, carencia de interacción física directa, orientación a la entrega de resultados y deslocalización de las personas. Por su parte Garro-Abarca et al. (2021) indican que la dispersión geográfica conlleva a la existencia de diversidad cultural y carencia de vínculos sociales dentro del grupo. Por otro lado, impulsa que los colaboradores se sientan dueños de sus procesos y resuelvan conflictos a su alcance (figura 1.11).

Figura 1.11 Características de los equipos virtuales

Características	Descripción
Diversidad geográfica	Los miembros del equipo suelen estar distribuidos en diferentes zonas geográficas, lo que permite trabajar con la diversidad cultural para enriquecer el día a día.
Colaboración en tiempo real	Uso de herramientas de colaboración virtual que permiten trabajar simultáneamente y coordinar tareas de forma efectiva.
Comunicación	La comunicación es mayormente a través de herramientas digitales, como correo electrónico, videoconferencias, chats y plataformas colaborativas.
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse a diferentes estilos de trabajo, horarios y ubicaciones, promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal.
Confianza y responsabilidad	Se requiere una gran confianza entre los miembros del equipo, ya que la supervisión directa es limitada.
Cultura organizacional	Se debe hacer un esfuerzo consciente para mantener la motivación y la alineación de los objetivos del equipo.
Autonomía	Los miembros tienen mayor autonomía para gestionar su tiempo y tareas para cumplir con los plazos sin supervisión directa.
Uso de tecnología	Dependen de plataformas tecnológicas para la gestión de proyectos, comunicación y almacenamiento de archivos que asegure el uso adecuado de la información.

Fuente: Elaboración propia basada en Ramírez y Aguilar (2022), y Garro-Abarca et al. (2021).

1.5.2. Herramientas y tecnologías para la flexibilidad laboral

Para Delgado (2020) la crisis sanitaria por COVID-19 aceleró la transformación digital de los mercados, obligando a las empresas a integrar tecnologías para facilitar las relaciones laborales a través de la virtualidad. En este contexto, las TIC's afectan la dinámica de los equipos de trabajo. Algunos instrumentos, como las videoconferencias, reducen la interacción remota y mejoran la comunicación

sincrónica, mientras que otras, como el correo electrónico, permiten la comunicación asincrónica (Meluso & Bagrow, 2020).

Garro-Abarca et al. (2021) y Meluso et al. (2020) recomiendan evaluar las áreas y tareas a las que integrarán las tecnologías, con la finalidad de que el rendimiento del equipo se fortalezca, haciendo énfasis en que las organizaciones cubren ciertas deficiencias con la adopción de estas plataformas. Se encuentra latente la presencia de frustraciones al no utilizarlas correctamente o si el diseño es inadecuado, lo que afecta la satisfacción del colaborador y su desempeño. La eficacia de las TIC's está determinada por el contexto y la habilidad de los usuarios para aprovechar sus características.

Para McKinsey (2020) mantener la competitividad en el nuevo contexto económico, implica que las organizaciones adopten prácticas tecnológicas renovadas, mismas que harán frente a las barreras relacionadas con infraestructuras de sus TIC's. Para García (2021) este contexto requiere regular el almacenamiento y envío de información clasificada para garantizar la custodia de los recursos informáticos, así como aplicarse políticas de confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos, siendo crucial que el acceso a la red corporativa se realice a través de una conexión privada virtual (VPN, por sus siglas en inglés), gestionada por la misma compañía.

1.5.3. Liderazgo en los equipos virtuales

Es la capacidad de influir y guiar a los individuos hacia el cumplimiento de objetivos en común, altamente relacionado con la toma de decisiones, planificación y control de recursos mediante la motivación e inspiración sobre otros (Ramírez, 2020). En el estudio de Araya-Pizarro (2023) se menciona que desde el estilo de liderazgo los directivos poseen la llave para encaminar al éxito o fracaso cualquier proyecto debido a que impacta tanto en el desempeño de un grupo como en la misma organización. Para Muñoz Garro (2024) el liderazgo debe redefinirse desde una perspectiva global, entendiendo que se debe gestionar un equipo desde la diversidad cultural, aplicando la motivación en equipos distribuidos geográficamente y facilitando la toma de decisiones a través de la virtualidad.

Entendido como la capacidad de guiar a un equipo que se encuentra disperso geográficamente, el liderazgo demuestra las habilidades del dirigente para apoyar, motivar y resolver conflictos con los integrantes de su equipo, a través del uso de herramientas digitales (Ruiz et al., 2021); se ha convertido en una modalidad común, promovida por la globalización y la digitalización. La comunicación mediada por tecnologías juega un papel fundamental en su efectividad, ya que facilita que las instrucciones del líder sean comprendidas y adoptadas de manera adecuada por cada miembro del equipo (Santamaría, 2021).

En los estudios de Garro-Abarca et al. (2021), al analizar la relación entre el liderazgo y la virtualidad, se observa que los colaboradores suelen estar satisfechos con que su líder se encuentre a distancia. De aquí la sugerencia de no dejar de lado estilos tradicionales de liderazgo para lograr una coordinación y hacer frente a la naturaleza asincrónica del trabajo híbrido. Ruiz Polo, et al. (2021) argumentan que el liderazgo a distancia tiene el propósito de contribuir al bienestar de los miembros de los equipos virtuales, mediante una gestión inteligente del capital humano haciendo uso de canales de comunicación efectivos.

1.6. Trabajo híbrido

Una de las transformaciones más notables en las organizaciones tras la crisis sanitaria destaca la adopción a largo plazo del trabajo híbrido. Su permanencia en el mundo empresarial se debe al deseo de fomentar un entorno laboral equilibrado y orientado a resultados, en el que se priorice el bienestar de los empleados. Dicho enfoque reconoce que el contexto laboral influye significativamente en la salud mental, emocional y física de los colaboradores, lo que en el sentido de la presente investigación lo convierte en un factor clave de estudio como parte de la flexibilidad laboral otorgada por la empresa anfitriona al departamento de servicio al cliente en su afán de aumentar el rendimiento y la retención del talento humano que lo conforma.

1.6.1. Definición y características

El trabajo híbrido se puede definir como aquel esquema, en el que se distribuye el tiempo laboral entre la oficina y el hogar; tiene como fin lograr un equilibrio entre las

necesidades personales y profesionales, sin descuidar la productividad de la organización. En los últimos años, las empresas lo han utilizado para dar seguridad a sus empleados ante la incertidumbre de la crisis mundial, así como para manifestar que se están ocupando del bienestar de sus empleados (McPhail et al., 2023). Una de las peculiaridades del modelo es la identificación de qué actividades se ejecutan de mejor forma desde casa y cuáles requieren de una interacción directa; se implementa siempre bajo el anhelo de obtener un beneficio bilateral entre el individuo y la compañía (Bloom et al., 2022).

Para Aledo (2023), la implementación de este modelo fue una respuesta obligada a la crisis sanitaria. No obstante, su objetivo fundamental fue preservar la productividad, demostrando que las compañías disponen de las herramientas tecnológicas necesarias para enfrentar los retos del entorno. Por su parte, García (2021) sostiene que el trabajo híbrido no constituye una novedad en el ámbito empresarial, ya que era reconocido previamente en las estructuras de grandes corporaciones. No obstante, es la emergencia sanitaria la que lleva a su adopción como un sistema de gestión del capital humano para empresas de diversos tamaños.

Así, se comprende que la integración del modelo se vio forzada por un estado de crisis, las organizaciones lo abordan como parte de las remuneraciones, para brindar la seguridad a sus empleados de que no colapsarían sus operaciones ante la emergencia. García (2021) lo define como una prestación a los asalariados, misma que conlleva el cumplimiento de las labores alternando su presencia al centro de trabajo. Dentro de sus características más importantes se encuentra el uso de tecnologías en la ejecución de las tareas diarias y la existencia de una relación de confianza bilateral establecida en un contrato entre el colaborador y la compañía.

1.6.2. Evolución del trabajo híbrido

Las organizaciones se encuentran en un constante proceso de transformación, impulsado tanto por factores internos como por elementos externos. Además, los cambios en las estructuras organizativas responden a tendencias administrativas y, en tiempos recientes, a contingencias de salud. En este contexto, la manera en que

se lleva a cabo el trabajo ha evolucionado acompañado de avances en las TIC's, que han facilitado nuevas formas de relación entre empleados y empleadores, dando un giro a la conectividad y permitiendo que el trabajo se realice desde cualquier lugar (Calderón et al, 2021).

En respuesta a la inesperada situación global, las organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente mediante la integración del teletrabajo a sus funciones. Ante una nueva realidad, se identifica la modalidad híbrida para integrar el trabajo en oficina y el teletrabajo en las estrategias a largo plazo de las compañías (Tosca-Vidal, 2022). Según McPhail et al. (2023) las tendencias futuras y el impacto ambiental también marcan una diferencia importante en los tipos de trabajo que se están ofreciendo en la actualidad. El alcance de estas alteraciones en las modalidades de trabajo, involucran la autonomía laboral, el horario flexible y el bienestar de los trabajadores; este último da respuesta a brindar una seguridad emocional y espiritual al empleado.

1.6.3. Beneficios

Los beneficios derivados de este esquema son claros y significativos. Para los empleadores este modelo no solo mantiene y aumenta la productividad de los empleados, sino que también optimiza los recursos materiales y financieros utilizados en la organización, lo que a su vez favorece diversos indicadores de sostenibilidad. Para los trabajadores, fomenta un equilibrio entre la vida laboral y personal, reduciendo los tiempos de traslado y estrés, fomentando la multiculturalidad y creatividad en sus labores. Finalmente, este enfoque prepara a la alta dirección para enfrentar catástrofes futuras (García, 2021).

Ramírez & Aguilar (2022) también argumentan que la flexibilidad fomenta la autonomía y la innovación dentro de los equipos, lo que resulta beneficioso para la organización al contar con personal capaz de alcanzar los objetivos sin necesidad de supervisión directa. En el contexto del liderazgo, la modalidad representa una oportunidad de evolución que exige desarrollar nuevas habilidades que faciliten la gestión de la fuerza laboral utilizando su infraestructura tecnológica.

Bloom et al. (2022) reconocen que el vínculo entre trabajador y superior se extiende a la virtualidad, por lo que los líderes deben proporcionar herramientas que permitan una respuesta rápida ante eventualidades y favorezcan una comunicación asertiva tanto entre los miembros del equipo como con los clientes. En este contexto, el trabajo desde casa resulta adecuado para tareas que requieren mayor concentración individual, mientras que la modalidad presencial está diseñada para las actividades que requieran el contacto cercano entre colegas.

1.6.4. Retos

Para Ramírez & Aguilar (2022) la modalidad híbrida ha demostrado ser la solución efectiva para grandes empresas durante la crisis sanitaria, sin embargo, no todos los sectores están preparados para dar continuidad al modelo, generando resistencia por parte de algunos directivos para su implementación. Tosca-Vidal (2022) orienta su punto de vista hacia las organizaciones con menor desarrollo tecnológico, se visualizan como las de mayor afectación con el esquema. La fuerza laboral en estas empresas no alcanza un nivel de alta eficiencia en el uso de las herramientas digitales, lo que reduce las posibilidades de una implementación exitosa.

Establecer barreras entre el trabajo y vida privada representa uno de los principales obstáculos de la estructura, puesto que la ubicación para el desempeño de las actividades suele alterarse con constancia (Ramírez & Aguilar, 2022). Bloom et al. (2023) señalan que fomenta la comunicación electrónica. No obstante, este aumento en la comunicación digital sugiere que la modalidad híbrida limita las interacciones dentro del grupo y el contexto personal del empleado, lo que es un factor de riesgo para mantener el compromiso y cultura organizacional, así como lograr la cohesión entre los miembros.

Finalmente, se reconoce que los rasgos en la personalidad de los empleados, la naturaleza del trabajo, la supervisión ejercida y la cultura dentro de la compañía, junto con la adecuada configuración de las TIC's, determinan los verdaderos desafíos del trabajo remoto. La efectividad de estos aspectos está vinculada con el tipo de tarea, la percepción que el empleado tiene sobre su calidad de vida, las

normas del empleo, los sistemas de evaluación, y la capacidad que tiene del líder para gestionar el cambio. Además, es fundamental que se fomente la colaboración y el respeto de los derechos laborales al integrar la estructura híbrida en su diseño organizacional (Tosca-Vidal, 2022).

1.6.5. Regulación del trabajo híbrido

Esta modalidad en México no cuenta con una regulación específica, sin embargo, al igual que otros esquemas de trabajo cuentan con un respaldo bajo las disposiciones sobre teletrabajo en la Ley Federal de Trabajo, específicamente en el artículo 311, mismo que se reformó en 2021 para incluir los derechos y obligaciones para empleado y patrones. Dichas bases nacen de la tendencia de la combinar el trabajo en casa con el teletrabajo (Ruíz Moreno & Amezcua Luján, 2024)

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2021), en el boletín 002/2021, anuncia las nuevas obligaciones del empleador al implementar esta forma de trabajo. Estas incluyen, como mínimo; proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades desde casa, emitir puntualmente el pago del salario, asumir parte de los costos de servicios de internet y electricidad, el respeto a la desconexión del trabajador y mantenerlos inscritos a la seguridad social. Como responsabilidades del trabajador, están: salvaguardar los equipos proporcionados por el patrón, informar los costos de servicios de telecomunicación y electricidad oportunamente, seguir las políticas de protección de datos que las compañías impongan, así como el uso y almacenamiento adecuado de los mismos.

Un aspecto por cubrir es la seguridad social, la cual protege a los empleados durante el desempeño de sus labores dentro y fuera del centro de trabajo. De acuerdo con el enfoque presentado por Ruiz Moreno y Amezcua Luján (2024), es crucial que el patrón considere los riesgos laborales y las enfermedades derivadas de la actividad profesional a ejecutar. Estos aspectos están regulados por la Ley Federal del Seguro Social. La inscripción garantiza el acceso a servicios médicos y prestaciones, con el que se contribuye a que los trabajadores encuentren un bienestar general en su persona, y la organización logre la sostenibilidad corporativa.

1.6.6. Estrategias para gestionar el trabajo híbrido

La gestión de equipos en entornos híbridos representa un desafío significativo para las organizaciones contemporáneas, ya que, si bien ofrece ventajas como flexibilidad y autonomía al ejecutar las funciones, también introduce riesgos que pueden mermar el rendimiento del equipo. Uno de estos riesgos es la aparición de sesgos en el proceso de integración, que generan desigualdades entre los miembros del grupo. Si dicha distorsión no se gestiona adecuadamente, pueden comprometer la equidad en el acceso a oportunidades, recursos y visibilidad afectando negativamente la cohesión del equipo (Vargas, 2024).

Se plantea como una de las principales estrategias para gestionar el trabajo híbrido en equipos virtuales, la incorporación de un enfoque de liderazgo en coaching (Garro-Abarca et al., 2021), compatible con equipos que son parcialmente virtuales, debido a que brinda a los miembros libertad al establecer el ritmo de sus operaciones diarias, y los responsabiliza por las tareas y objetivos asignados por el líder.

Al crear una estrategia para gestionar al personal en un entorno híbrido, se debe tener en cuenta primero la asignación de recursos, herramientas y materiales, dado que estos podrán asegurar el rendimiento óptimo tanto en el ámbito presencial como remoto. García (2021) sugiere hacer uso de la negociación colectiva al establecer objetivos, garantizando que las condiciones sean justas y equitativas para todos. También, es esencial implementar sistemas de comunicación y formación sobre aspectos como hábitos saludables, gestión emocional, ritmo de trabajo, manejo del estrés y reducción de distracciones.

La confianza entre líder y colaboradores juega un papel importante en la dirección de equipos híbridos, ya que facilita que los empleados realicen sus tareas de manera eficiente aún con la diversidad geográfica, siempre que su desempeño sea evaluado en función a objetivos establecidos. Garro-Abarca et al., (2021) descubrieron que imponer demasiados controles durante este proceso laboral puede generar en el colaborador virtual la sensación de estar siendo vigilado, lo que

resulta en una evaluación negativa de su rendimiento y disminución del compromiso que tenga hacia el logro de las metas.

1.7. Balance vida-trabajo en el contexto del trabajo híbrido

El concepto balance vida- trabajo es la relación de equilibrio entre el tiempo que los colaboradores distribuyen sus actividades laborales y no laborales. Surge de la incompatibilidad de horarios y la carga de trabajo que el esquema remoto dejaba en los colaboradores durante la crisis mundial por COVID-19. Exige a las empresas establecer políticas que promuevan la flexibilidad laboral para que los empleados dispongan de autonomía para cubrir sus intereses no laborales (Madero Gómez, Luengo Martínez y Alvarado de Marsano, 2021).

Céspedes et al. (2021) sugieren que los responsables de recursos humanos deben diseñar estrategias en sus equipos que fomenten el bienestar integral de todos los empleados, puesto que la capacidad que tengan las empresas para implementarlas influye en la motivación y deseo del empleado de pertenecer a una compañía.

1.7.1. Factores que afectan el balance vida-trabajo

El equilibrio entre la vida personal y laboral es influenciado por factores individuales, organizacionales y sociales. Aunque las organizaciones trabajan con esquemas flexibles y a distancia, son modelos que generan estrés, especialmente cuando no se proporcionan las herramientas adecuadas, cuando no hay interacción con los colegas y se carece de capacidad para desconectarse de la vida laboral (Madero et al. 2021). Es importante tener en cuenta que no todos los colaboradores poseen las mismas capacidades para armonizar el trabajo y la familia, ya que cada individuo desempeña diversos roles en su entorno familiar, lo que podría afectar la productividad y desempeño cuando se trabaja desde casa (Céspedes et al., 2021).

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL: PANORAMA DE LA EMPRESA ANFITRIONA

La industria farmacéutica ha desempeñado un papel crucial para la salud y economía global en los últimos años, ya que las compañías que forman el sector tienen la responsabilidad de ofrecer productos que procuren el bienestar de la población mundial (Figueras, 2020). El objetivo del presente capítulo es analizar el sector farmacéutico actual para entender cómo las prácticas del departamento de servicio al cliente incentivan la competitividad y la satisfacción del cliente, desde el trabajo híbrido como respuesta de la empresa anfitriona a la adaptación de la nueva normalidad generada por la crisis sanitaria por COVID-19.

2.1. Sector farmacéutico

La industria farmacéutica tiene como propósito la producción, venta y distribución de medicamentos destinados tanto a la salud humana como animal. Su principal meta es desarrollar fármacos eficaces y seguros para tratar, prevenir y curar diversas enfermedades, minimizando los riesgos asociados a su uso y garantizando su calidad a través de rigurosos procesos científicos. En el contexto de la globalización, el sector ha alcanzado un notable poder económico y social, colocándolo frente a nuevos retos, como la creciente demanda de prácticas sostenibles y la necesidad de incorporar la responsabilidad social corporativa en sus estrategias (Inostroza-Ruiz, et al., 2023).

2.1.1. Panorama global de la industria farmacéutica

La industria farmacéutica es fundamental tanto en el ámbito de la salud como en el económico. Su contribución a través de la investigación y el desarrollo de vacunas y tratamientos, así como su papel junto a la biotecnología, juega un rol clave en el impulso financiero y la creación de empleos. La crisis sanitaria aceleró el progreso de nuevas soluciones médicas, incrementando la inversión en salud pública. Por lo tanto, la industria farmacéutica se considera un sector estratégico con un gran potencial para ayudar a la recuperación de la economía mundial (Figueras, 2020).

La industria se enfrenta a las nuevas expectativas en cuanto a salud y bienestar que se abrieron por los tiempos de crisis. Gligo, et al. (2020) indican que en los últimos

años se ha acelerado la percepción de la industria farmacéutica como un sector valioso. No obstante, la emergencia expuso déficits de inversión en salud y generó un debate sobre la necesidad de analizar la estructura global del sector desde la innovación tecnológica y la regulación, así como la integración de sostenibilidad y responsabilidad social que respondan a las expectativas sociales para asegurar su rentabilidad al largo plazo que promueva un equilibrio entre lo financiero y el bienestar global de la población.

Si bien, la industria farmacéutica se ha consolidado como uno de los sectores más rentables a nivel mundial, su expansión ha sido desigual, favoreciendo a los mercados más avanzados de América del Norte, Europa y Asia, principalmente por su inversión en investigación y desarrollo (I+D). Este fenómeno ha generado un mercado altamente competitivo con un acceso desigual, planteando retos éticos y económicos para los países en desarrollo (Naspleda, 2023). El autor califica a las grandes multinacionales, como AbbVie, Pfizer y Merck, como empresas que dominan el mercado global mediante invenciones y patentes exclusivas, mientras que los países en desarrollo, especialmente en América Latina, se enfocan en la producción de medicamentos genéricos.

Figueras (2020) encontró que el sector farmacéutico ha experimentado cambios estructurales importantes, aunque las empresas de Estados Unidos y Europa siguen siendo responsables de casi el 70% de los nuevos productos químicos o biológicos. Las grandes compañías han mostrado una tendencia a desinvertir en investigación básica y, en su lugar, han optado por adquirir empresas biotecnológicas que amplíen sus portafolios. Paralelamente, ha surgido un fenómeno de colaboración entre grandes empresas farmacéuticas en proyectos específicos, como el desarrollo de vacunas, aprovechando la complementariedad de sus activos.

2.1.2. Panorama nacional de la industria farmacéutica

La manufactura de medicamentos en México se encuentra impulsada por tratados comerciales establecidos por naciones desarrolladas, particularmente con América del Norte. Dichos acuerdos facilitan el proceso de liberación y apertura comercial

que han reconfigurado las dinámicas del sector. En el mismo contexto, las farmacéuticas en México se caracterizan por la presencia de corporaciones suelen ser multinacionales originarias de Estados Unidos y Europa. Estas compañías no solo operan en sus países de origen, sino que tiene cobertura global, participando en cámaras y asociaciones que las respalda, lo que permite la consolidación de su poder y competitividad en el mercado globalizado (Figueras, 2020).

En el país operan 12 de los 25 laboratorios más importantes a nivel mundial, los cuales cuentan con instalaciones de producción y centros de distribución en su territorio. Las reformas recientes en la normativa sobre el registro sanitario, así como la eliminación del requisito de contar con planta propia, han fortalecido el mercado nacional como un destino atractivo para la inversión en este sector (De los Santos-Gómez et al., 2022). Estas dinámicas generan un entorno más favorable para que las organizaciones implementen la flexibilidad laboral, lo que demuestra su adaptación a las demandas del mercado al tiempo que impulsan el desarrollo económico de la industria y el país.

La industria farmacéutica mexicana ha integrado soluciones ecológicas y tecnológicas en sus procesos de producción. En términos económicos, este sector ocupa el séptimo lugar en manufactura, lo que representa una aportación significativa a la economía del país. Su participación ha crecido considerablemente, impulsada tanto por la pandemia como por la inversión extranjera. Para 2024, las principales tendencias incluyen el uso de inteligencia artificial para mejorar el desarrollo de productos, innovaciones en formulaciones moleculares y un enfoque renovado en la accesibilidad y calidad del suministro de medicamentos para la población (Industria Farmacéutica en México 2024, s.f.).

En 2023, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) presentó un proyecto innovador, que incluye la creación de una Escuela Regional de Regulación Sanitaria, según lo reportado por Rosales Muyaes et al. (2024). Este centro educativo tiene como objetivo capacitar a profesionales con las competencias necesarias para mejorar los sistemas regulatorios sanitarios en América Latina, lo que a su vez contribuye a impulsar la calidad en el sector y a

fortalecer la posición de México frente a las grandes potencias farmacéuticas de Estados Unidos y Europa.

Tal como mencionan De los Santos-Gómez et al. (2022), la industria enfrenta desafíos importantes, como los elevados costos de producción y la dificultad para recuperar las inversiones realizadas. Además, se observa que solo dos de cada seis empresas mexicanas están dispuestas a invertir en nuevas tecnologías y en la reestructuración de sus procesos, tanto en la fabricación como en la mercadotecnia. El panorama refleja una iniciativa reducida de las farmacéuticas nacionales que condicionan su permanencia en un rector competitivo y globalizado. Por lo tanto, es crucial que el mercado nacional desarrolle estrategias que busquen incrementar la innovación en sus laboratorios y modernicen sus operaciones para hacer frente a las corporaciones globales que dominan hoy el mercado.

2.2. Empresa anfitriona

Se trata de una farmacéutica global especializada en productos y servicios para la ciencia y la investigación, con más de 90 años de presencia en México y establecida en 66 países. Se enfoca en proporcionar soluciones para laboratorios, especialmente en áreas como la biotecnología, la farmacéutica y la investigación académica. La compañía ofrece una amplia gama de productos, incluyendo reactivos químicos, equipos de filtración, sistemas de purificación de agua y materiales para la investigación biomolecular. Su objetivo es apoyar a los científicos en el desarrollo de nuevas tecnologías y mejorar la calidad de los procesos de investigación.

Opera mediante tres unidades estratégicas de negocio, cada una con sus áreas clave.

- Life Science: Proporciona productos y servicios para la investigación y la producción en biotecnología, farmacéutica y laboratorios académicos.
- Healthcare: Desarrolla y comercializa medicamentos, especialmente en áreas como oncología, neurología y endocrinología.

- Electronics: Ofrece soluciones en sectores como la electrónica, cosmética y recubrimientos, incluyendo productos para pantallas y semiconductores.

Esta firma alemana invierte en investigación y desarrollo, colaborando con instituciones académicas y hospitales en territorio nacional para avanzar en tratamientos innovadores, especialmente en oncología, diabetes e inmunología. Además, la compañía implementa iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social, apoyando programas educativos y de salud en comunidades vulnerables. Con base en lo anterior, el alcance de este TTG se restringe a la división de Life Science, concentrándose en su departamento de Servicio al Cliente, que comprende las áreas de atención al cliente y cobranza.

2.2.1. Departamento de Servicio al Cliente

El departamento de servicio al cliente en México se encuentra bajo la gestión de la gerencia de servicio al cliente para LATAM, conformada de dos áreas funcionales: atención a clientes y cobranza.

El área de atención a clientes, constituida por una supervisión, doce analistas de cuenta distribuidos en cuatro segmentos comerciales, un analista de quejas, un analista de ingreso de pedidos, una más de facturación y tres becarios encargados de asuntos generales. Cobranza, constituida por una supervisión, siete analistas de cuenta distribuidos en cuatro segmentos comerciales, tres gestores encargados de la cobranza física y cuatro gestores responsables de la cobranza electrónica y dos becarios encargados de asuntos generales (figura 2.1).

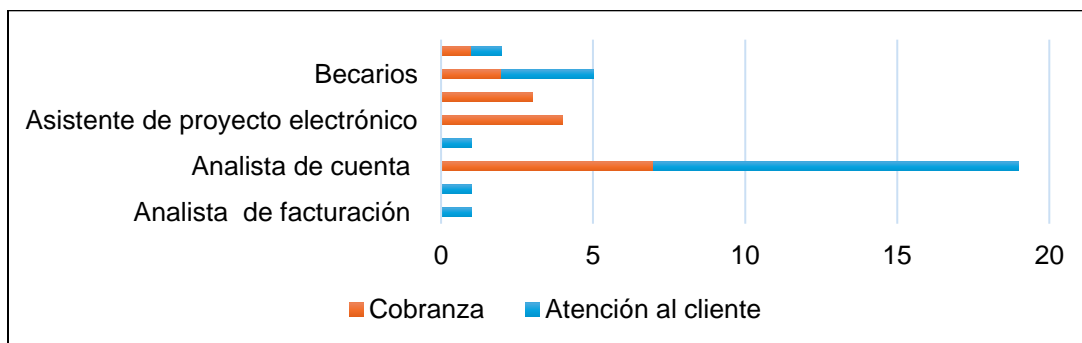


Figure 2.21 Composición del Departamento de Servicio al cliente según puesto
Elaboración propia con base a los datos recopilados en el estudio.

2.2.2. Funciones del Departamento de Servicio a Clientes

A continuación, se describen las funciones para cada uno de los puestos del Departamento de Servicio al Cliente en México de una empresa farmacéutica global. Este apartado tiene como objetivo detallar las responsabilidades específicas de cada rol, así como su contribución al funcionamiento integral a los objetivos organizacionales.

- Atención a clientes:

Supervisor: Su función principal garantizar que se ofrezca un servicio de calidad, eficiente y alineado con los estándares establecidos por la empresa. Supervisa las interacciones de los analistas con los clientes, atiende auditorias y se asegura de que los colaboradores cumplan con los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés: Key Performance Indicators) en el área de Atención a Clientes. Actúa como el principal enlace de la gerencia con el equipo de atención a clientes.

Analista de atención a clientes: Gestionar las consultas, inquietudes y solicitudes de los clientes a través de diversos canales de comunicación (teléfono y correo electrónico). Asiste la gestión de pedidos, envíos, facturación y seguimiento a documentación y trámites regulatorios trabajando en conjunto con áreas de soporte. Su tarea principal es garantizar la satisfacción del cliente y contribuir a una buena relación comercial.

Analista de quejas: Responsable de manejar quejas y reclamos de manera efectiva, busca dar continuidad, investigar y resolver las quejas de forma que satisfagan las solicitudes del cliente y cumplan con las políticas de la empresa anfitriona.

Analista de facturación: Encargado de asistir todos los procesos relacionados con la emisión de facturas se lleven a cabo de manera eficiente y precisa, cumpliendo con las normativas fiscales y los procedimientos internos de la empresa.

Analista de ingreso de ordenes: Revisión de ordenes ingresadas, identificar bloqueos que impidan su correcta facturación, notifica al cliente diferencias en

precio, catálogos o razones sociales. Procura que la reducción del tiempo de entrega con el ingreso correcto del pedido.

- Cobranza

Supervisor: Supervisar y coordinar las actividades de cobranza. Monitorear el rendimiento individual y grupal, establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés: Key Performance Indicators) y realizar evaluaciones periódicas. Con base a los resultados mensuales proponer estrategias para la recuperación de cartera vencida. Actúa como el principal enlace de la gerencia con el equipo de cobranza.

Analista de cobranza: La gestión de cuentas por cobrar, incluyendo la clasificación de las cuentas según la antigüedad de su deuda. Realiza acciones de seguimiento vía telefónica, envío de correos electrónicos y cartas de cobranza para recuperar los saldos pendientes. Además, es el encargado de negociar planes de pago para recuperar los adeudos de manera eficiente. Finalmente se encarga de identificar los depósitos en cuentas bancarias para aplicar y gestionar la emisión de complementos de pagos que cumplan los requisitos de la autoridad fiscal.

Asistente proyecto físico: Administración de los respaldos de evidencias de entrega de los productos, ingreso a pago de facturas en físico, visitas de conciliación personal al cliente.

Asistente proyecto electrónico: Ingreso de facturas a portales digitales, envío de correos electrónicos con archivos correspondientes a material entregado, envío de complemento de pagos y seguimiento a buzones generales del área.

Asuntos internos (becario): Atiende asuntos generales asignados por el supervisor, da soporte a los analistas de atención a clientes y cobranza en sus actividades diarias, forma parte de un programa de desarrollo de nuevos talentos que la organización.

2.2.3. Cronología de la problemática

Desde principios de 2019, el departamento ha experimentado una transformación significativa en procesos y diseño organizacional. Se inicia con inversión en su infraestructura para su centro de distribución en la ciudad de Toluca. Este cambio implicó que el departamento tuviera el primer contacto con la modalidad de trabajo en casa. Para inicios de 2020, a raíz de la pandemia por COVID-19, la compañía se vio forzada a continuar sus operaciones de manera remota. El proceso de adaptación se vio favorecido por la existencia de una dinámica similar previa, lo que permitió a los colaboradores adaptarse con eficiencia a las condiciones laborales.

Para finales de 2020, como parte de una estrategia global de estandarización de procesos, la junta directiva decidió reestructurar el área de cobranza, trasladando su operación a la sede en India. Dicha transformación implicó la liquidación y reubicación de personal. Pocas funciones se conservaron en México con el objetivo de facilitar integración y comunicación del equipo asiático con los clientes. La transición planeada por la alta dirección presentó importantes desafíos culturales y organizacionales, puesto que, aunque el cambio se realizó por etapas no logró alcanzar los resultados esperados.

Esto se debió a un proceso de reclutamiento en India poco enfocado a la captación de especialistas de gestión de cobros, el perfil profesional del equipo asiático estaba orientado al dominio de idioma español para facilitar la comunicación con el cliente. Por consiguiente, los empleados no lograron proporcionar al cliente y a la organización la recuperación de adeudos proyectada, la cantidad de quejas e índice de morosidad en las cuentas incremento potencialmente, ocasionado el bloqueo de créditos y suspensión del suministro de materiales.

Ante las dificultades presentadas, a finales de 2022 la junta directiva decidió reestructurar y conformar un equipo de cobranza en México, reconociendo la necesidad crear sinergia con los equipos de ventas y atención a clientes para juntos recuperar la confianza de los clientes. La reintegración se llevó a cabo para finales de este año, logrando convocar a parte del equipo de analistas que conformaban al equipo de 2019.

Ante el nuevo escenario, el departamento adoptó un sistema de trabajo a distancia, con la asistencia mensual al centro de trabajo, encontrando flexibilidad entre compañía y empleado, sin formalizar una política organizacional para el esquema. De forma paralela, el área de atención a clientes sufrió modificaciones al trasladar parte de sus actividades relacionadas con el ingreso de pedidos al equipo en India. A diferencia del área de cobranza, esta reestructuración no implicó la reducción de personal, ni revocar la estrategia.

Durante el periodo 2019-2021 las áreas de atención al cliente y cobranza se encuentran bajo la dirección de una gerencia local. No obstante, las estrategias implementadas decidieron que la gerencia migraría a Brasil. Dicha reestructuración provocó una nueva modificación en la estructura organizacional, que culminó en la eliminación de la gerencia del departamento de Servicio al Cliente en México, comenzando con los desafíos de la gestión de personal a distancia y la estandarización de procesos en la compañía.

En 2023, con la formación del equipo local de cobranza, se crearon las vacantes bajo la modalidad híbrida, mientras que para los analistas que ya formaban parte de la organización se respetó el esquema híbrido, nuevamente sin cambios contractuales. Con la finalidad de homologar las prestaciones e integración efectiva entre las dos áreas del departamento, se alinearon con las políticas corporativas y se establecieron frecuencias de asistencias al centro de trabajo, pasando de una asistencia mensual a una asistencia obligatoria de dos veces por semana.

Para 2023 se buscó fortalecer al equipo y gestionar mejor la cobranza, por lo que se crearon nuevas áreas de soporte: gestoría física y electrónica. Es importante señalar que para 2019, esta gestoría se encontraba subcontratada. Ante las deficiencias y la necesidad de recuperar cartera, se optó por formar un equipo interno que pueda controlar las actividades de ingreso a pago y asegurar la contabilización de los documentos. Integrando a la estructura organizacional una nueva figura que le permitirá crear una conexión con la estrategia regional de cobranza.

Por otra parte, ante la necesidad de cumplir con las nuevas reformas a la Ley Federal de Trabajo en México para el teletrabajo, la empresa asumió la necesidad de realizar por primera vez modificaciones contractuales que formalizan la modalidad híbrida para todos los miembros del departamento, así como la creación de una política corporativa e identificar quienes eran los trabajadores elegibles para la modalidad híbrida. Esta medida exigía la presencia en el centro de trabajo tres veces por semana y proporciono nuevas prestaciones para los equipos.

Para 2024, con las nuevas estrategias y políticas la empresa buscaba para fortalecer la cultura organizacional entre los miembros de la compañía. No obstante, ha generado desafíos para que los equipos la acaten, debido a inasistencias de los colaboradores. Una parte de la fuerza laboral del departamento radica en la capital mexiquense, por lo que esta distribución ha generado que la supervisión otorgue privilegios informales para algunos de los miembros, afectando la cohesión ambas áreas, llevando a la percepción de que la flexibilidad laboral era la causa principal del incumplimiento de los indicadores de desempeño.

Tal como se presenta en la cronología del problema, el departamento enfrentó una serie de transformaciones organizacionales que impactaron sus operaciones y relaciones comerciales. Desde la implementación voluntaria del trabajo remoto en 2019, hasta la reciente implementación de trabajo híbrido de 2024, los cambios persisten y ha carecido de planeación estratégica anticipada, la empresa anfitriona como muchas otras, ha flexibilizado sus procesos para hacer frente a una crisis mundial. Con esta información se entiende el contexto bajo el cual los colaboradores del departamento operan, proporcionando el marco necesario para explorar como la flexibilidad laboral (trabajo híbrido y equipos virtuales) ha impactado las percepciones de los trabajadores sobre la gestión del cambio en el departamento.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El presente capítulo tiene el objetivo de detallar el enfoque y métodos utilizados para llevar a cabo la investigación en el departamento de servicio al cliente. Bajo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo se pretende analizar la percepción de los trabajadores ante la implementación de la flexibilidad laboral, con la finalidad de saber cuál es el estado actual de las áreas de atención a clientes y cobranza.

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Barreto & Lezcano (2023) el diseño de una investigación debe ser estructurado y utilizado para recopilar y analizar datos de interés. El enfoque de esta investigación se orientó a conocer actitudes, opiniones y comportamientos de la unidad de análisis, determinando la selección de un enfoque cuantitativo, ya que se pretende medir y analizar la percepción de los colaboradores del departamento de servicio al cliente respecto a la gestión del cambio asociada a la implementación de la flexibilidad laboral utilizando hallazgos numéricos.

Dicho enfoque permitió la interpretación, lo que lleva a comprender los fenómenos, comportamientos y experiencias de los trabajadores, de forma que generaron propuestas para mejorar la dinámica de trabajo en el departamento. Acosta (2023) menciona que al utilizar este enfoque otorgamos a la investigación validez y veracidad mediante el uso de pruebas estadísticas a los resultados obtenidos durante el estudio.

El enfoque cuantitativo en este proyecto inicia con la revisión de literatura relacionada con los términos: estructura y estrategia organizacional, gestión del cambio, flexibilidad laboral, equipos virtuales, trabajo híbrido y balance vida-trabajo. Asimismo, se optó por efectuar una investigación de tipo descriptiva y transversal, con la finalidad de observar cómo se van a relacionar las variables mediante el análisis de seis dimensiones. De esta manera, tal como lo indican Haro et al. (2024) se ha obtenido una fotografía del estado actual, en donde se conozca cómo es que las variables se influyen entre sí, mediante un enfoque transversal que se basa en la recopilación de datos en un período específico de tiempo.

3.2. Participantes en el estudio

La unidad de análisis corresponde al personal de contratación directa con la empresa anfitriona, que labora bajo el esquema de trabajo híbrido en el departamento de servicio al cliente. Es una población finita, ya que está delimitada exclusivamente al equipo activo durante el periodo comprendido entre febrero y junio de 2025. Si bien, en el capítulo 2 de este trabajo se describe a un grupo de treinta y un empleados, al momento de aplicar el instrumento de medición, dos colaboradores habían dejado su puesto, vacantes no cubiertas, lo que modificó la composición de la población a 28 participantes.

3.3. Instrumento de medición (cuestionario)

Con el propósito de recopilar los datos para el desarrollo del presente TTG, se integró un cuestionario (anexo 1) para la medición de tres variables: gestión del cambio, flexibilidad laboral y balance vida- trabajo (figura 3.1), el cual se aplicó mediante el formato electrónico en la plataforma Forms de Google (<https://forms.gle/4MGxNVnajHmyuVho6>) del 16 al 18 de junio de 2025, una vez que se tuvo aprobación de la Supervisión de Cobranza y Atención al Cliente, en el marco de las actividades de la Estancia Profesional durante el periodo febrero-mayo 2025.

Dicho instrumento consta de dos partes. La primera corresponde a 10 preguntas sobre la caracterización sociodemográfica y de ocupación en la empresa, con opciones de respuestas cerradas (escalas nominales y de razón). La segunda, se integra de 60 reactivos medidos en escala Likert de cinco anclajes de frecuencia: 1=nunca, 2=rara vez; 3=a veces, 4=casi siempre; 5=siempre. Por lo tanto, para su interpretación se tiene que, a mayor promedio, el reactivo y la variable es mejor percibida por los participantes en el estudio.

Figura 3.1 Definición conceptual y operacional de las variables en estudio

Variables	Dimensiones	Definición Conceptual	Reactivo
Gestión del cambio	Planeación y comunicación del cambio	Proceso estructurado para dar respuestas ágiles a las alteraciones continuas de una organización mediante el uso de diversas herramientas que acerquen a la compañía al éxito (Fierro-Moreno, 2021; Suárez Campas et al., 2020; Céspedes et al., 2021).	<p>2. En mi departamento suelen presentar un plan de trabajo claro para gestionar los cambios.</p> <p>3. Mi jefe supervisa y evalúa continuamente los procesos de cambio en nuestro equipo de trabajo.</p> <p>7. Me comunican los cambios en mi área de trabajo de forma clara y comprensible.</p> <p>8. Recibo información suficiente sobre los cambios que ocurren en mi área de trabajo.</p> <p>9. Recibo información clara sobre los motivos y beneficios de los cambios organizacionales por parte de la supervisión y gerencia de mi departamento.</p>
	Recursos y capacidades para el cambio		<p>1R. Me molesto fácilmente, soy poco tolerante ante situaciones de cambio en mi trabajo.</p> <p>5. Poseo habilidades para enfrentar los cambios organizacionales en mi trabajo actual.</p> <p>6. Mi superior fomenta el desarrollo de habilidades que me permiten enfrentar eficazmente los cambios laborales de mi área.</p> <p>10. Mi superior me proporciona el apoyo adecuado para facilitar los procesos de cambio en el trabajo.</p> <p>18. La empresa me ha proporcionado las herramientas necesarias para adaptarme y desempeñar mis funciones de manera eficiente durante el proceso de cambio organizacional.</p> <p>36. La gestión de mi tiempo es eficiente para el desarrollo de mis actividades laborales.</p> <p>46. Mi superior ha establecido con claridad mis horarios laborales.</p>

<p>Flexibilidad laboral</p>	<p>Trabajo híbrido</p>	<p>Estrategia utilizada por la organización para gestionar al personal, enfocada en otorgar beneficios que incentiven a los colaboradores a mejorar su productividad dentro de entornos cambiantes (Yeves et al. 2024; Vilcarromero-Ruiz et al. 2022).</p>	<p>4. La organización me proporciona las herramientas para adaptarme al trabajo en casa (por ejemplo, equipo de cómputo, acceso a internet, plataformas de comunicación, software especializado, soporte técnico).</p> <p>13. Tengo mejores ideas cuando estoy trabajando en casa que en la oficina.</p> <p>14R. Estoy tenso o preocupado al realizar mis actividades de trabajo desde la casa.</p> <p>15R. Estoy tenso o preocupado por los gastos que se generan al trabajar desde casa.</p> <p>16. Cuento con las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo desde casa o a distancia.</p> <p>17. La compañía me ha proporcionado las herramientas necesarias para trabajar desde casa.</p> <p>19. En ocasiones pienso que trabajar desde la casa es la mejor opción.</p> <p>24. En el futuro me gustaría continuar haciendo mi trabajo sólo desde casa.</p> <p>25. En el futuro me gustaría continuar haciendo mi trabajo solo en la oficina.</p> <p>40. Respeto los horarios establecidos para mi jornada laboral (entrada, hora de comida, descanso y salida) cuando estoy en casa.</p> <p>41. Respeto los horarios establecidos para mi jornada laboral (entrada, hora de comida, descanso y salida) cuando estoy en la oficina.</p> <p>44. El trabajo híbrido me permite aprovechar mis tiempos libres en actividades de interés personal.</p> <p>45. Considero un beneficio trabajar unos días en casa y otros en la oficina.</p> <p>47. Soy más productivo cuando trabajo en casa que cuando trabajo en la oficina.</p>
------------------------------------	------------------------	--	---

			<p>48. Trabajar en casa me permite concentrarme mejor en la resolución de mis tareas.</p> <p>49. Mi rendimiento individual ha mejorado desde que trabajo híbridamente (casa y oficina).</p> <p>50. Me motiva poder trabajar unos días en casa y otros en la oficina.</p>
	Equipos virtuales		<p>11. Me siento cómodo de colaborar de forma remota con mis compañeros de equipo.</p> <p>12. Me siento cómodo de colaborar de forma remota con compañeros de otros equipos.</p> <p>28. El trabajo en equipo se lleva a cabo de forma eficiente a pesar de la localización geográfica de mis compañeros.</p> <p>29. Las herramientas tecnológicas proporcionadas me facilitan el trabajo colaborativo.</p> <p>30. Las plataformas digitales que utilizamos en el equipo me permiten compartir la información oportunamente.</p> <p>31. A pesar de no ver diario a mi equipo, me siento integrado con el resto de los miembros.</p> <p>32. La cohesión (compañerismo) entre los miembros del equipo no se ve afectada por el trabajo remoto.</p> <p>33. Realizo actividades virtuales que me ayudan a mantenerme integrado a mi equipo.</p> <p>34. Las reuniones virtuales para mí son productivas.</p> <p>35. Prefiero las reuniones físicas para dar seguimiento a actividades de mayor complejidad.</p> <p>37. Se respeta mi tiempo al participar en reuniones virtuales.</p> <p>38. El rendimiento de mi equipo se beneficia del trabajo remoto.</p> <p>39. El rendimiento de mi equipo de trabajo es alto cuando nos encontramos desde casa.</p> <p>42. Sé resolver conflictos o desacuerdos que emergen en el entorno virtual.</p>

			43. Para resolver conflictos, necesito hablar cara a cara con la(s) persona(s) involucrada(s).
	Calidad de vida en el trabajo	Capacidad de los colaboradores para equilibrar las necesidades personales sin descuidar las actividades laborales e interfiriendo positivamente en el logro del bienestar integral del individuo (García González, 2019; Yeves et al., 2024; Madero et al, 2021; Patlán, 2016)	51. Me entusiasma trabajar en esta empresa. 52. Las actividades que realizo en mi trabajo me resultan interesantes. 53. Me siento competente en este trabajo. 54. Me siento segura(o) cuando mi jefe me dice si hago bien mi trabajo. 55. Me siento realizado con las actividades que desempeño en esta empresa. 56R. Este trabajo carece de oportunidades de desarrollo y realización personal para mí. 57. Soy más productivo (a) trabajando en un entorno que favorece el balance entre mis actividades laborales y mi vida personal. 58. Mi jefe me da sugerencias para mejorar mi trabajo. 59. Siento que puedo desarrollar mis habilidades en esta empresa. 60. Mi trabajo me permite satisfacer mis expectativas laborales y personales.
	Tiempo para actividades personales		20. Mis actividades laborales me permiten tener tiempo libre para realizar ejercicio físico. 21. Mis actividades laborales me permiten tener tiempo libre para realizar otras actividades de mi interés. 22. En general mis actividades laborales me permiten tiempo libre para realizar otras actividades. 23. Mis actividades laborales me permiten tener tiempo libre para convivir con mi familia y amigos. 26. Intento mantener separados mi vida laboral y personal con el establecimiento de horarios. 27R. A menudo alterno mis pensamientos relacionados con el trabajo y la vida privada y viceversa.

A partir de lo anterior, se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento, como medida de su calidad métrica, obteniéndose puntajes entre .739 y .894 (Figura 3.2).

Figura 3.2 Confiabilidad del instrumento de medición

Variables	Dimensiones	Número de reactivos	Alpha de Cronbach
Gestión del cambio	Planeación y comunicación del cambio	5	.894
	Recursos y capacidades para el cambio	7	.795
Flexibilidad laboral	Trabajo híbrido	17	.739
	Equipos virtuales	16	.821
Balance vida trabajo	Calidad de vida en el trabajo	10	.839
	Tiempo para actividades personales		.806

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la confiabilidad constituye un principio fundamental para que un instrumento de recolección de datos produzca resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo y en diversas condiciones. Por lo que, dentro de la presente investigación se trabajó con un instrumento que arroja resultados similares, aunque existan variaciones en el tiempo y contexto de la unidad de estudio.

En la figura 3.2. se presenta la confiabilidad del instrumento de medición utilizado. La dimensión con mayor confiabilidad fue Planeación y comunicación del cambio ($\alpha=.894$), mientras que la de menor corresponde al Trabajo Híbrido ($\alpha=.739$). Todas se encuentran dentro de los valores aceptables para darle una confiabilidad satisfactoria al instrumento que mide las variables en estudio.

3.4. Análisis estadístico de datos

Una vez aplicada la referida encuesta, se descargó la base de datos en archivo Excel para exportarla al Software SPSS versión 24.0 tomando en cuenta el libro de códigos (figura 3.3).

Figura 3.3 Libro de códigos

Variable	Dimensiones	Categorías	Códigos		Pregunta del cuestionario
					Google Forms
Factores sociodemográficos	Sexo	1	Hombre		
		2	Mujer		
	Estado civil	1	Soltero		
		2	Casado		
	Edad		Abierta		
	Nivel de estudios	1	Preparatoria		
		2	Licenciatura		
		3	Posgrado		
	Número de hijos		Abierta		
	Área de adscripción	1	Cobranza		
		2	Servicio al cliente		
	Puesto	1	Supervisor(a)		
		2	Analista		
Antigüedad en la empresa		Abierta (años)			
Antigüedad en el puesto		Abierta (años)			
Personal a cargo	1	Si			
	2	No			
Gestión del cambio	Planeación y comunicación del cambio	1	Nunca	2,3,7,8,9	
	Recursos y capacidades para el cambio	2	Rara vez	1R,5,6,10,18,36,46	
Flexibilidad laboral	Trabajo híbrido	3	A veces	4,13,14R,15R,16,17,19,24,25,40,41,44,45,47,48,49,50	
	Equipos virtuales	4	A menudo	11,12,28,29,30,31,32,33,34,35,37,38,39,42,43	
Balance vida-trabajo	Calidad de vida en el trabajo	5	Siempre	51,52,53,54,55,56R,57,58,59,60	
	Tiempo para actividades personales			20,21,22,23,26,27R	

El respectivo análisis estadístico consistió en lo siguiente:

- a. Recodificación de 5 reactivos (1R, 14R, 15R, 27R y 56R), dado que su redacción está en sentido negativo, mientras que los 55 restantes tienen sentido positivo.
- b. Cálculo de la confiabilidad (Alpha de Cronbach) para avanzar en la calidad métrica del cuestionario.
- c. Obtención de frecuencias para la caracterización de los sujetos participantes en el estudio, mediante sociodemográficos y generales en la empresa.
- d. Cálculo de descriptivos (frecuencias, media y desviación estándar) de los 60 reactivos medidos en escala intervalar, los cuales están integrados en 6 dimensiones (planeación y comunicación del cambio, recursos y capacidades para el cambio, trabajo híbrido, equipos virtuales, calidad de vida en el trabajo y tiempo para actividades personales) como parte de las tres variables en estudio: gestión del cambio, flexibilidad laboral y balance vida trabajo.
- e. Generación de variables compuestas correspondientes a las seis dimensiones referidas para el cálculo de la correlación mediante la rho de Spearman.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Este capítulo expone los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados. En primera instancia, se presenta la caracterización de los participantes, para enmarcar adecuadamente la interpretación de los hallazgos. De forma particular, se describe la percepción que tienen los colaboradores del departamento de servicio al cliente sobre la gestión del cambio ante la implementación de flexibilidad laboral. Posteriormente, se detallan las variables de estudio, identificando fortalezas y debilidades del esquema. Finalmente se explora la posible relación entre estas para generar propuestas de mejora que respondan a las necesidades detectadas dentro de la empresa anfitriona.

4.1. Caracterización de los participantes

Con el objetivo de contextualizar los resultados obtenidos en la investigación, se presenta la caracterización de los participantes que formaron parte del estudio. La Figura 4.1 muestra las variables sociodemográficas de la unidad de estudio. Por su parte, la Figura 4.2 detalla generalidades vinculadas a nivel organizacional, lo que permite conocer el perfil de los participantes, que faciliten el análisis de los resultados.

Figura 4.1 Perfil sociodemográfico

Característica	Categoría	Frecuencia (%)	Total (100)
Sexo	Mujer	61	100
	Hombre	39	
Edad (años)			Mínimo: 24 Máximo: 55 Promedio: 33.64 DE: 7.75
Nivel de estudios	Preparatoria	4	100
	Licenciatura	89	
	Posgrado	7	
Estado civil	Soltero(a)	29	100
	Casado(a)	71	
Número de hijos			Mínimo: 0 Máximo: 2 Promedio: 0.39 DE: 0.62

Figura 4.2 Generalidades en la empresa

Característica	Categoría	Frecuencia (%)	Total (%)
Área de adscripción	Cobranza	43	100
	Atención al cliente	57	
Puesto	Supervisor(a)	7	100
	Analista	93	
Personal a cargo	Si	7	100
	No	93	
Antigüedad en la empresa (años)		Mínimo: 0.17 Máximo:19 Promedio: 5.09 DE: 4.31	
Antigüedad en el puesto (años)		Mínimo: 0.17 Máximo:11 Promedio: 3.75 DE: 3.04	

Con el análisis de la caracterización de los participantes, se encontró que el estudio cuenta con el 61% de participación femenina y un nivel educativo de licenciatura. El promedio de edad es de 33.64 años, contando con una mayoría de colaboradores casados y sin hijos (promedio de 0.39). Respecto a la empresa, gran parte de los colaboradores pertenecen al área de atención al cliente y son analistas, con poca antigüedad dentro de la organización.

4.2. Descriptivos de las variables en estudio

En este apartado se presentan los estadísticos descriptivos correspondientes a las variables de estudio, se buscó obtener una visión general de la percepción de los participantes que dé lugar a la interpretación de resultados y desarrollo de propuestas de mejora para el departamento.

4.2.1. Gestión del cambio

En esta se evalúa el grado de adaptabilidad que tiene la organización ante las alteraciones a su entorno (figura 4.3). Moreno- Nichols (2022) indica que la adaptación es constante, por lo que requiere de nuevas formas de pensar y actuar, se requiere el desarrollo de las habilidades para contrarrestar cualquier crisis, mediante el establecimiento de acuerdos internos que abran camino a otras alternativas de trabajo.

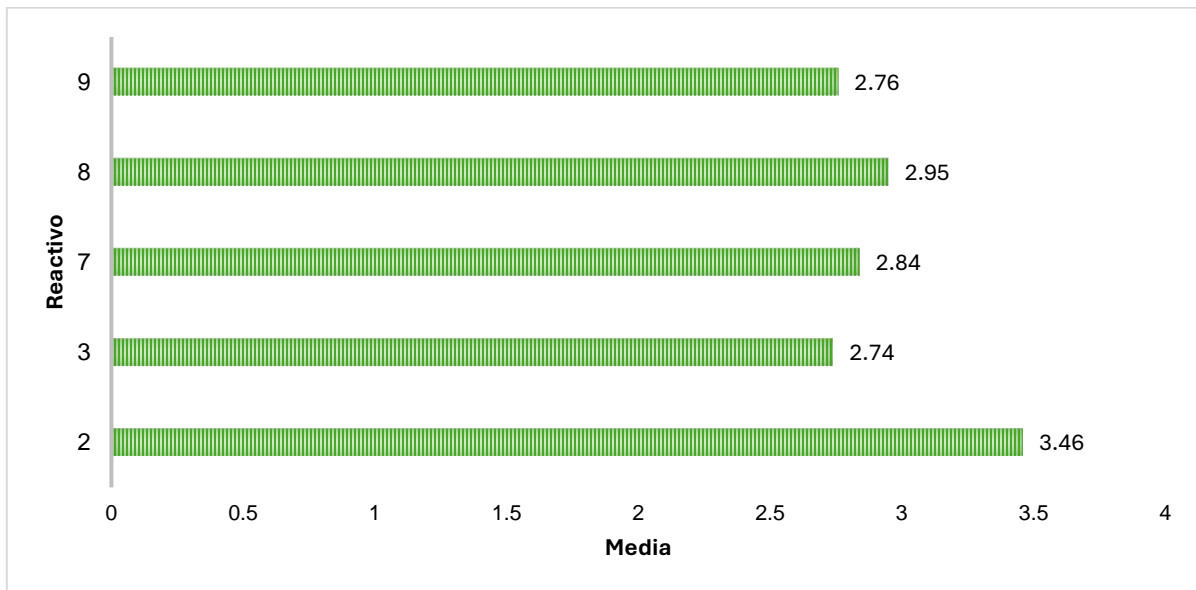
Figura 4.3 Descriptivos de Gestión del cambio (n=28)

Dimensiones	Reactivos	Media	DE	Frecuencias (%)					Total (%)
				Nunca (1)	Rara vez (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)	
Planeación y comunicación del cambio	2	3.464286	0.944236	0	14	43	25	18	100
	3	2.736842	1.140623	7	4	36	25	29	100
	7	2.842105	1.012675	0	11	32	25	32	100
	8	2.947368	0.842130	0	4	29	39	29	100
	9	2.763158	0.888561	4	0	39	39	18	100
Recursos y capacidades para el cambio	1R	1.447368	1.012045	43	39	4	14	0	100
	5	3.368421	0.500000	0	0	0	50	50	100
	6	2.921053	1.845215	0	14	14	39	32	100
	10	3.000000	1.825497	0	4	25	39	32	100
	18	2.868421	1.799292	4	4	25	43	25	100
	36	3.184211	1.950576	0	7	11	32	50	100
	46	3.909091	0.622700	0	0	7	29	64	100

En cuanto al reactivo mejor evaluado fue el 2, lo que indica que se tiene una percepción moderadamente positiva sobre la existencia de planes de trabajo para la gestión del cambio. El 43% de los participantes manifiesta que “a veces” logran identificar dicha planificación, mientras que un 39% considera que recibe la información suficiente para entender el cambio.

Por otra parte, los reactivos peor evaluados en la dimensión fueron el 3 y el 9, ambos se encuentran relacionados con el rol de supervisión durante el proceso de cambio. Si bien, las respuestas no reflejan una debilidad significativa, un 47% de los colaboradores aprecia una falta de supervisión continua. Exponiendo una carencia en la información que la supervisión comparte acerca de los motivos y beneficios de los cambios organizacionales. Situación que podría generar incertidumbre entre los analistas del área de atención al cliente y cobranza, afectando su proceso de adaptación (Figura 4.4).

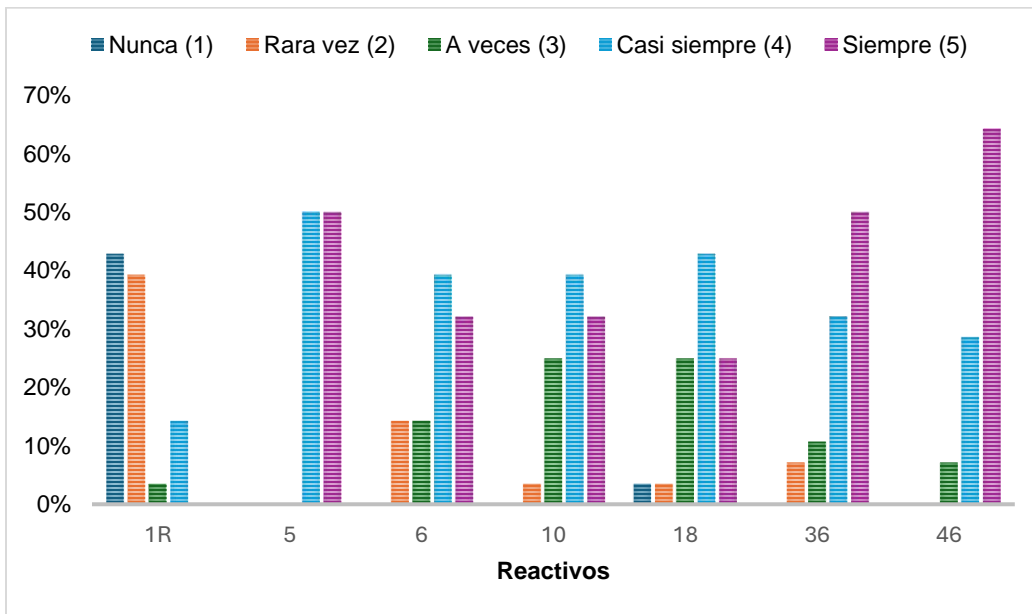
Figura 4.4 Percepción de la efectividad en la planeación y comunicación del cambio



Mientras que, para la dimensión de recursos y capacidades para el cambio, los reactivos mejor calificados fueron el 5, 36 y 46. Los resultados manifiestan que el 93% de los colaboradores reconocen que sus supervisores han definido sus horarios laborales. Asimismo, todos los encuestados manifiestan poseer las habilidades necesarias para enfrentar el cambio.

A su vez, el 82% indicó que maneja adecuadamente su tiempo laboral, sugiriendo la existencia de un nivel aceptable de manejo de la carga horaria. Mientras que el reactivo peor evaluado fue el 1, al ser un ítem inverso, si baja puntuación refleja una alta tolerancia al cambio. El 82% de ellos declaró que "rara vez" (39%) o "nunca" (43%) suelen sentirse intolerantes a estas situaciones (figura 4.5).

Figura 4.5 Evaluación del grado de disponibilidad de recursos y capacidades para el cambio



En conclusión, el perfil del departamento en la variable gestión del cambio es favorable. Los colaboradores demuestran contar con claridad en sus estructuras y ser resilientes ante el cambio. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en el soporte de los supervisores y en las herramientas que se proporcionan para enfrentar el cambio.

4.2.2. Flexibilidad laboral

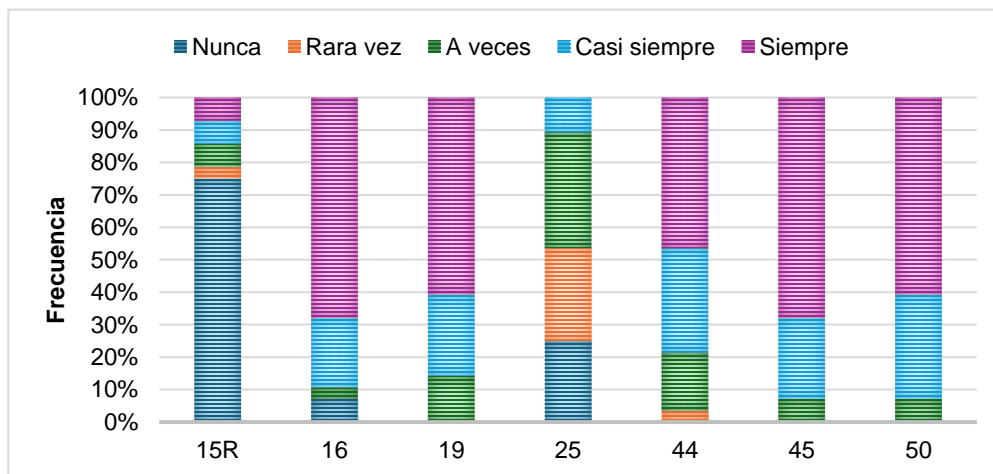
Como se estableció en el capítulo 2 nombrado “Marco Contextual: Panorama de la empresa anfitriona”, la empresa anfitriona se ha sometido en los últimos años a diversas transformaciones. En este contexto, de cambio continuo, y retomando lo señalado por Vilcarromero-Ruiz et al. (2022), es fundamental que las organizaciones adopten estrategias orientadas a mejorar su productividad y rentabilidad. Una de estas estrategias clave es la flexibilidad laboral, siendo una forma de adaptarse al nuevo contexto organizacional con un enfoque integral al personal. Esta flexibilidad permite que la empresa anfitriona ajuste su estructura, horarios y modalidades de trabajo para incrementar la motivación y compromiso de sus colaboradores.

Figura 4.6 Descriptivos de la flexibilidad laboral (n=28)

Dimensiones	Reactivos	Media	DE	Frecuencia (%)					Total (%)
				Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	
Trabajo híbrido	4	3.857143	1.216385	7	7	18	29	39	100
	13	3.964286	0.944236	0	4	36	21	39	100
	14R	1.428571	0.775913	71	18	7	4	0	100
	15R	1.678571	1.283232	75	4	7	7	7	100
	16	4.428571	1.083268	7	0	4	21	68	100
	17	3.928571	1.032631	7	0	14	50	29	100
	19	4.464286	0.731053	0	0	14	25	61	100
	24	4.214286	1.047348	0	11	14	18	57	100
	25	2.321429	0.965608	25	29	36	11	0	100
	40	3.964286	1.117463	4	11	11	36	39	100
	41	4.178571	1.001911	4	4	11	36	46	100
	44	4.214286	0.860114	0	4	18	32	46	100
	45	4.607143	0.617558	0	0	7	25	68	100
	47	3.964286	1.148979	4	7	25	18	46	100
	48	4.035714	0.981331	0	7	25	25	43	100
	49	4.000000	0.845154	0	0	36	29	36	100
50	4.535714	0.625765	0	0	7	32	61	100	
Equipos virtuales	11	4.785714	0.489690	0	0	4	14	82	100
	12	4.571429	0.863075	0	7	4	14	75	100
	28	4.142857	0.832993	0	4	18	39	39	100
	29	4.500000	0.626783	0	0	7	36	57	100
	30	4.678571	0.538090	0	0	4	25	71	100
	31	4.178571	0.965608	0	7	18	25	50	100
	32	3.357143	1.342021	14	11	25	25	25	100
	33	3.285714	1.460361	18	14	18	21	29	100
	34	3.357143	0.894997	0	18	39	32	11	100
	35	3.178571	1.196828	7	21	39	11	21	100
	37	4.178571	0.847415	0	4	18	36	43	100
	38	4.285714	0.749149	0	4	7	46	43	100
	39	4.035714	0.822980	0	7	11	54	29	100
	42	4.464286	0.565821	0	0	4	46	50	100
43	2.678571	1.166606	14	36	29	11	11	100	

La flexibilidad laboral, entendida en esta investigación a través de las dimensiones trabajo híbrido y equipos virtuales en los colaboradores del departamento de servicio al cliente, muestra resultados relevantes (figura 4.6). Los hallazgos sobre el “trabajo híbrido”, muestran una sólida aceptación al modelo: un 93% de los colaboradores reconocen las ventajas de este esquema (reactivo 45); el 61% de ellos se sienten motivados por la modalidad (reactivo 50), puesto que se alinea a sus preferencias personales.

Figura 4.7 Percepción del personal respecto al modelo de trabajo híbrido



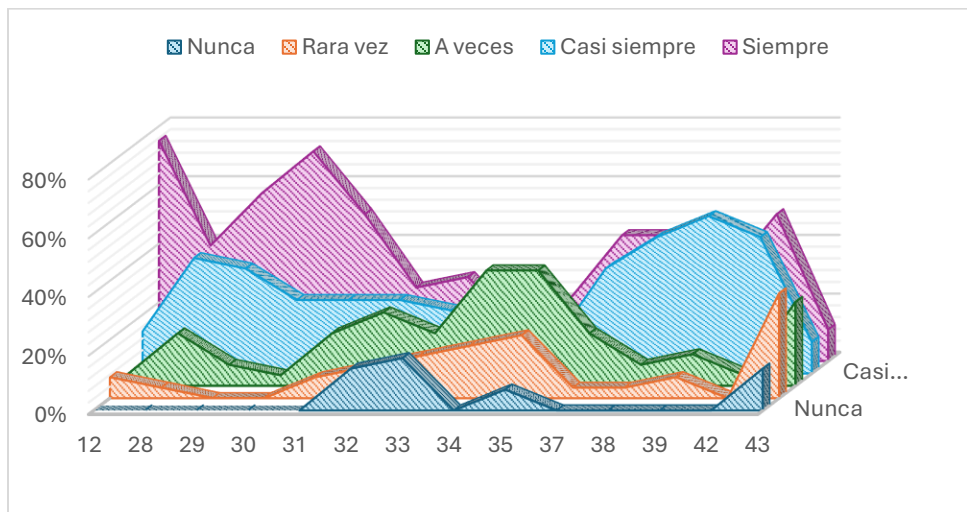
Un 61% de los miembros prefieren trabajar desde casa (reactivo 19) y un 68% afirman que cuentan con la infraestructura para ejecutar sus tareas (reactivo 16). El impacto se refleja en el 78% de mejoras identificadas con el modelo (reactivo 44). Además, un 57% expresa el deseo de mantener el sistema a largo plazo. Si bien, los indicadores son favorables, el 25% de los colaboradores sienten preocupación por las afectaciones a su economía (reactivo 15). Un 54% del equipo no muestra interés en regresar a la oficina (reactivo 25), lo que refuerza la necesidad de seguir perfeccionando el esquema híbrido (figura 4.7).

En lo que respecta a la dimensión de equipos virtuales (figura 4.8), un 96% se siente cómodo trabajando de manera virtual con su equipo (reactivo 11), destacando la eficiencia en el intercambio de información a través de plataformas digitales. El 96% considera posible resolver conflictos de manera remota, y un 89% se siente cómodo

colaborando con otros equipos (reactivo 12). Existen aspectos relacionados a la integración grupal que requieren la atención de los supervisores.

El 50% consideran que para resolver conflictos complejos es necesario un encuentro presencial (reactivo 43), indicando limitaciones en la comunicación virtual en situaciones críticas. Además, un 32% no participa en actividades de integración, siendo el 75% quien señala una disminución en el compañerismo. En cuanto a las reuniones virtuales, si bien un 57% las considera productivas, se identifican áreas de mejora, especialmente para abordar tareas complejas.

Figura 4.8 Percepción de los colaboradores sobre el trabajo en equipos virtuales



Asimismo, un 25% indica que la integración del equipo no es plena, y un 18% percibe un rendimiento subóptimo en el trabajo remoto. En conjunto, los resultados reflejan que los colaboradores valoran la flexibilidad laboral ofrecida por el trabajo híbrido y los equipos virtuales. Se sienten motivados, cuentan con los recursos necesarios y han logrado adaptarse a las herramientas digitales. Sin embargo, la experiencia no es uniforme, por lo que se deben abordar estas dimensiones en las propuestas de mejora.

4.2.3. Balance vida-trabajo

Tras abordar las dinámicas de gestión del cambio y la flexibilidad laboral, fue fundamental para esta investigación abordar el balance vida-trabajo, como aquel equilibrio que los colaboradores puedan tener entre sus intereses personales con

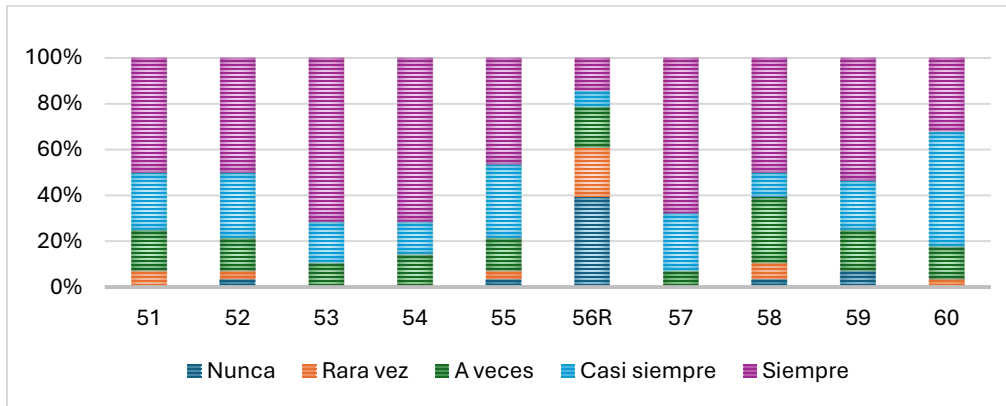
profesionales. Este apartado analiza los resultados obtenidos para esta variable (figura 4.9). La importancia de este concepto toma relevancia al considerar que el rendimiento del individuo trae consigo una diversidad de roles en la sociedad, alterando su rendimiento en la organización (Céspedes et al., 2021).

Figura 4.9 Descriptivos del balance vida-trabajo (n=28)

Dimensiones	Reactivos	Media	DE	Frecuencia (%)					Total (%)
				Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	
Calidad de vida en el trabajo	51	4.178571	0.965608	0	7	18	25	50	100
	52	4.178571	1.036945	4	4	14	29	50	100
	53	4.607143	0.672909	0	0	11	18	71	100
	54	4.571429	0.728431	0	0	14	14	71	100
	55	4.142857	1.025193	4	4	14	32	46	100
	56R	2.357143	1.419615	39	21	18	7	14	100
	57	4.607143	0.617558	0	0	7	25	68	100
	58	3.964286	1.179653	4	7	29	11	50	100
	59	4.142857	1.156172	7	0	18	21	54	100
	60	4.107143	0.771792	0	4	14	50	32	100
Tiempo para actividades personales	20	3.607143	1.205324	11	7	14	46	21	100
	21	3.785714	0.90068	0	11	21	46	21	100
	22	3.892857	0.859372	0	7	21	46	25	100
	23	4.035714	0.82298	0	4	21	43	32	100
	26	4.392857	0.816757	0	4	11	29	57	100
	27R	2.785714	1.235115	18	25	29	18	11	100

Para la variable balance vida-trabajo se consideran las dimensiones calidad de vida en el trabajo y tiempo para las actividades personales (figura 4.10). La primera dimensión, muestra una perspectiva positiva por parte de los colaboradores. Se revela (reactivo 53) que un 71% de los encuestados se consideran competentes para desempeñar sus funciones, lo que insinúa un sentido de eficacia profesional en el área. A la par, un 68% de los participantes dicen siempre encontrar un equilibrio entre su vida personal y laboral, mientras un 25% aún puede trabajar en mejorarlo. Por otra parte, (reactivo 54), el 71% del personal manifiesta sentir reconocimiento y confianza por parte de sus superiores.

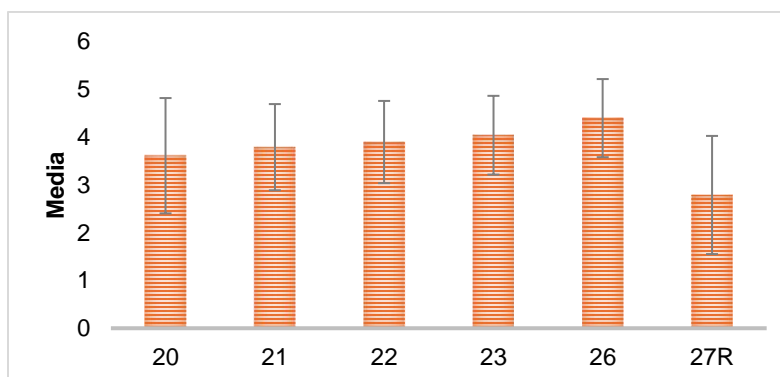
Figura 4.10 Percepción de la calidad de vida en el trabajo



En contraste, los reactivos peor evaluados dentro de esta misma dimensión evidencian áreas de oportunidad en el departamento de servicio al cliente. El reactivo 56, redactado en sentido negativo, muestra que un 39% de los participantes no percibe una falta de oportunidades de desarrollo, pero un 14% respondió “Siempre” y un 18% “A veces” que sí experimentan dicha carencia. Esto puede reflejar cierta desigualdad en el acceso a oportunidades de crecimiento personal y profesional.

De igual forma, un 79% de los trabajadores indicaron (reactivo 58) que la retroalimentación no es constante ni generalizada, lo cual apunta a una posible debilidad en el acompañamiento de los supervisores al equipo de analistas. Finalmente, con un 32% en “Siempre” y un 50% en “Casi siempre”, sugieren que, aunque existe una satisfacción laboral aceptable (reactivo 55), aún hay espacio para mejorar el cumplimiento pleno de las expectativas laborales y personales de los colaboradores que no se perciben dentro de un entorno de satisfacción laboral ideal.

Figura 4.11 Tendencias en la percepción del balance vida-trabajo



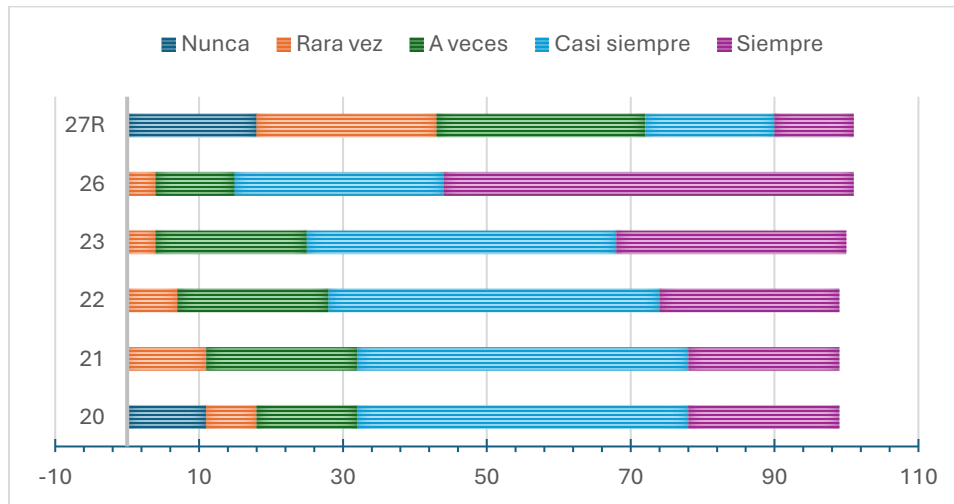
Sobre la dimensión tiempo para actividades personales, las medias de los reactivos (exceptuando el ítem 27R) se sitúan entre 3.6 y 4.4, indicando que los colaboradores del departamento “casi siempre” o “siempre” disponen de tiempo para sus actividades personales, por lo que se percibe que poseen un equilibrio entre el trabajo y vida personal. Asimismo, las DE se encuentran entre 0.8 y 1.2, mostrando una dispersión moderada, lo que indica, que si bien, la percepción es positiva, existen algunas diferencias individuales para lograr el bienestar vida-trabajo (figura 4.11).

Respecto a la dimensión tiempo para actividades personales se tienen una valoración positiva para los reactivos 23 y 26 (figura 4.12). En el reactivo 26, un 57% declara establecer límites claros entre su vida laboral y personal, lo cual refleja una conciencia de autocuidado y gestión del tiempo como factor protector ante el agotamiento y el estrés. En el reactivo 23, el 74.9% manifiesta que su trabajo no interfiere en el equilibrio de su vida personal, lo cual constituye un indicador favorable para el bienestar general en las áreas de atención al cliente y cobranza.

Un 46.4% de los colaboradores percibe contar con tiempo suficiente para actividades no laborales, lo que podría estar relacionado con la implementación de condiciones laborales flexibles o con una gestión eficiente del tiempo por parte de los propios empleados, reportando que el personal dedica tiempo a hobbies o intereses personales (reactivo 21).

La peor calificación dentro de esta dimensión se encuentra en el reactivo 27, al tratarse de una afirmación invertida, su baja media revela que muchas personas no logran desconectarse completamente del trabajo durante su tiempo personal. Los resultados de este reactivo sugieren una variabilidad importante en las respuestas, lo que podría indicar que mientras algunos colaboradores sí logran separar claramente ambas esferas, otros enfrentan mayores dificultades para hacerlo.

Figura 4.12 Distribución Tiempo para actividades personales



4.3. Fortalezas y debilidades de las variables en estudio

Los resultados obtenidos en la investigación realizada al departamento de servicio al cliente reflejan un ambiente organizacional positivo, caracterizado por una buena disposición al cambio. Se evidencian habilidades de motivación y resiliencia frente a las transformaciones experimentadas en los últimos años. En este sentido, el modelo de trabajo híbrido y el uso de herramientas digitales son altamente valorados, ya que favorecen la productividad, el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como la colaboración virtual.

En este contexto de flexibilidad laboral, es necesario establecer correctamente los mecanismos de interacción y colaboración entre los equipos, dado que ambos operan en entornos parcialmente virtuales y su trabajo diario demanda nuevas formas de coordinación y comunicación entre atención al cliente y cobranza. Detectando un área de mejora en la relación entre supervisores de cada área y sus analistas, particularmente en la falta de constancia en la retroalimentación que se identifica por los mandos inferiores.

Asimismo, se observa un espacio de mejora en la integración de los equipos virtuales mediante una comunicación más cercana. En este proceso, es posible capitalizar las herramientas digitales ya disponibles en empresa anfitriona para facilitar y optimizar la transición. Finalmente, se identifica la necesidad de

proporcionar claridad respecto a los beneficios de los cambios, implementarlos sin el detalle retrasa la adaptación de los colaboradores. El fortalecimiento del acompañamiento por parte del supervisor y el fomento del compañerismo entre los equipos del departamento pueden potenciar el compromiso laboral e impactar positivamente en los indicadores.

Figura 4.13 Fortalezas y debilidades de las variables de estudio

Variable	Fortalezas	Debilidades
Gestión del cambio	Planificación y comunicación de cambios percibidos por el equipo e información suficiente para ejecutar cambio.	Supervisión poco constante durante el cambio, falta de claridad sobre motivos y beneficios que causan incertidumbre en el equipo.
	Claridad en horarios laborales, habilidades adecuadas para el cambio y buena gestión del tiempo por los colaboradores.	Apoyo limitado por parte de supervisores, insuficiente provisión de herramientas organizacionales que faciliten el cambio
Flexibilidad laboral	Alta motivación y aceptación ante el trabajo híbrido, percepción positiva de beneficios del es que e infraestructura adecuada para su ejecución.	Preocupaciones económicas y emocionales minoritarias pero existentes; bajo interés en retorno completo a oficina (interacción con el resto del equipo presencial)
	Confianza alta en plataformas digitales; capacidad para resolver conflictos virtualmente	Bajo sentido de pertenencia por falta de actividades de integración que ocasionan afectaciones en la cohesión y compañerismo del departamento.
Balance vida-trabajo	Reconocimiento y valoración del desempeño; percepción positiva del equilibrio y competencia organizacional.	Retroalimentación inconsistente de la supervisión, desigualdad en acceso a oportunidades de desarrollo y dificultad para desconectar completamente del trabajo

4.4. Relación entre variables

La Figura 4.14 presenta los coeficientes de correlación de Spearman entre las seis dimensiones que componen las tres variables del estudio: gestión del cambio, flexibilidad laboral y bienestar vida-trabajo.

Figura 4.14 Correlaciones entre las variables

	Gestión del cambio		Flexibilidad laboral		Balance vida-trabajo	
	1	2	3	4	5	6
1. Planeación y comunicación del cambio	1.000	.778**	.426*	.505**	.773**	-.014
2. Recursos y capacidades para el cambio		1.000	.533**	.673**	.734**	.254
3. Trabajo híbrido			1.000	.736**	.357	.377*
4. Equipos virtuales				1.000	.460*	.556**
5. Calidad de vida en el trabajo					1.000	-.051
6. Tiempo para actividades personales						1.000
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).						

En relación con la variable gestión del cambio, las dimensiones de “planeación y comunicación del cambio” y “recursos y capacidades para el cambio” presentan una correlación positiva y significativa ($\rho = .778$), lo cual sugiere que una planificación clara y el suministro de recursos adecuados son elementos clave para facilitar los procesos de transformación en la organización. Ambas dimensiones también presentan correlaciones positivas con las variables asociadas a la flexibilidad laboral, destacando especialmente la fuerte relación entre “trabajo híbrido” y “equipos virtuales” ($\rho = .736$), lo que indica que estos dos componentes operan de forma complementaria: la implementación de un modelo híbrido efectivo en la empresa ha requerido del apoyo tecnológico para sostener a los equipos en la virtualidad.

Como parte de los objetivos específicos del estudio, se propuso analizar cómo la flexibilidad laboral incide en el balance vida-trabajo del personal del departamento de servicio al cliente. Al respecto, los resultados muestran correlaciones moderadas entre el balance vida-trabajo y las dimensiones de trabajo híbrido ($\rho = .377$) y equipos virtuales ($\rho = .556$), lo que evidencia que, si bien la flexibilidad no es el único factor determinante, sí tiene un efecto positivo en la percepción de equilibrio entre lo laboral y lo personal.

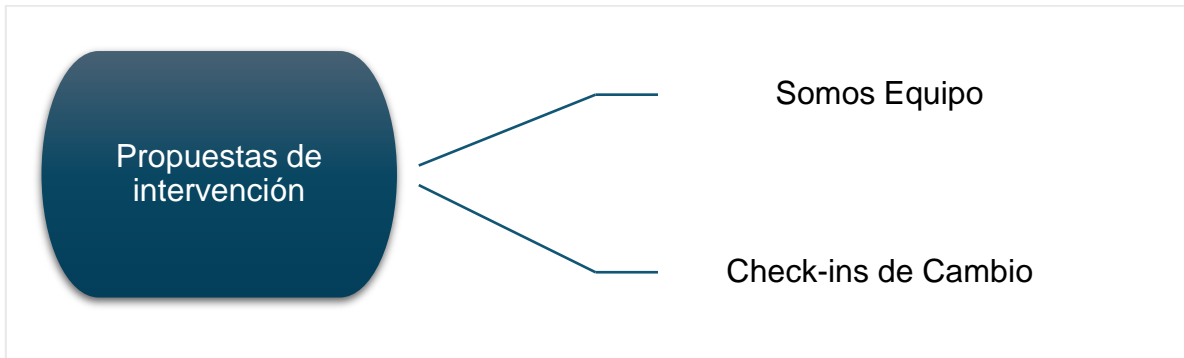
Por otro lado, aunque la gestión del cambio presenta una fuerte correlación con la dimensión “calidad de vida en el trabajo” ($\rho = .773$ y $\rho = .734$), las correlaciones débiles con el balance vida-trabajo sugieren que este último se encuentra más estrechamente vinculado con el grado de flexibilidad percibido en la jornada laboral que con los procesos formales de cambio organizacional. Esto permite afirmar que el diseño e implementación de esquemas de flexibilidad bien gestionados representan una vía concreta para mejorar el bienestar del personal del departamento.

4.5. Propuestas de mejora para fortalecer la cultura de cambio y bienestar organizacional

A partir de la encuesta aplicada al personal del departamento de servicio al cliente, se proponen dos iniciativas para mejorar la percepción de los colaboradores ante los procesos de cambio, estructuradas bajo el modelo de cambio de Kotter. Con ellas, se pretende fortalecer la participación de los supervisores en el acompañamiento del cambio, optimizar la comunicación sobre los motivos y beneficios de las transformaciones organizacionales, fomentar la integración y cohesión de los equipos virtuales, y potenciar los beneficios de la estrategia de flexibilidad laboral implementada por la organización.

Asimismo, se plantea crear una cultura de retroalimentación continua que contribuya de manera directa a la calidad de vida laboral y desarrollo profesional del personal de atención a clientes y cobranza.

Figura 4.15 Propuestas de intervención en la empresa anfitriona



4.5.1. Propuesta 1: “Check-ins de Cambio”

Consiste en la implementación de breves reuniones semanales, lideradas por los supervisores, con una duración de 20 a 25 minutos, tienen como objetivo informar a los miembros de los equipos sobre los cambios que se están presentando y su impacto en el trabajo diario. Para ello, se utilizará un formato estructurado que permita detallar claramente qué cambio ha ocurrido, cuál es su impacto y qué se requiere para su adecuada implementación. Este formato buscará fortalecer la presencia activa de los supervisores durante el proceso de cambio, facilitando un acompañamiento que favorezca el entendimiento y la correcta ejecución de este, tanto en modalidad presencial como remota.

La plantilla para estas reuniones será compartida en formato editable a través de la plataforma Teams de la empresa anfitriona, e incluirá las respuestas a preguntas clave como: ¿Qué cambió esta semana?, ¿Qué impacto tuvo en mi trabajo? y ¿Qué apoyo necesito? Además, será responsabilidad de cada supervisor mantener una bitácora digital de seguimiento donde se registren los acuerdos, inquietudes y tareas asignadas a los analistas de cobranza y atención al cliente. Como complemento a las reuniones semanales, los supervisores deberán realizar una ronda interna de reconocimiento al finalizar cada sesión, utilizando las estrategias y herramientas disponibles en la organización, como WTango, Yammer y ¡Bravo! Latam.

Entre los resultados esperados de esta propuesta se encuentran un aumento en la visibilidad de la gestión del cambio por parte de los supervisores, un mayor seguimiento y trazabilidad de los cambios implementados, y un reconocimiento

constante por parte de los supervisores hacia los logros y la capacidad de adaptación de los analistas.

Figura 4.16 Propuesta “Check-ins de Cambio” basada en el Modelo de Kotter

Paso del modelo de Kotter	Implementación
1. Crear sentido de urgencia	Comunicar a los equipos la necesidad de mejorar la gestión del cambio, señalando los desafíos actuales: desinformación, baja trazabilidad y falta de reconocimiento.
2. Formar una coalición poderosa	Involucrar a los supervisores de atención al cliente y cobranza para que promuevan activamente los Check-ins semanales.
3. Desarrollar una visión para el cambio	Establecer una visión clara: “Fortalecer el liderazgo en el cambio a través de espacios breves, estructurados y constantes de comunicación y reconocimiento”.
4. Comunicar la visión del cambio	Difundir la propuesta a través de reuniones, Teams y correos corporativos, explicando beneficios, pasos a seguir y herramientas disponibles (plantilla, bitácora, plataformas de reconocimiento).
5. Eliminar obstáculos	Detectar resistencias y barreras y abordarlas mediante capacitaciones breves.
6. Asegurar triunfos a corto plazo	Reconocer y visibilizar los primeros resultados positivos en las plataformas internas de la empresa anfitriona.
7. Consolidar el cambio y generar más cambios	Integrar el formato como parte de los procesos del departamento, invitando a otros equipos a replicarlo con sus propias adaptaciones.
8. Anclar los cambios en la cultura organizacional	Incorporar los Check-ins como práctica estándar de liderazgo, alineada a los valores de comunicación, colaboración y adaptabilidad de la empresa.

4.5.2. Acciones de continuidad a la propuesta “Check-ins de Cambio”

Ante la naturaleza de la propuesta, es posible realizar un seguimiento digital, mediante la bitácora compartida por cada supervisor con el equipo de los temas abordados. Dando trazabilidad a las situaciones que se han presentado semana a semana. Adicional, los supervisores de ambas áreas cada dos meses pueden

reunirse para revisar las buenas prácticas de la dinámica, compartiendo lo que a cada equipo le representa un desafío y las posibles acciones de mejora al proyecto.

4.5.3. Propuesta 2: “Somos equipo”

La segunda propuesta tiene como objetivo fomentar la cohesión grupal y fortalecer las relaciones entre los analistas del departamento. A través de la creación de grupos de colaboración rotativa en un programa interno denominado “Somos Equipo”. El grupo estará conformado por seis integrantes del departamento, tres pertenecientes al área de atención al cliente y tres a la de cobranza, lo anterior con la finalidad de que los contenidos sean integrales y enriquezcan las perspectivas de todos los miembros.

La duración de estos grupos será mensual, es decir, su composición ira rotando al inicio de cada mes, lo que permitirá una interacción entre distintos colaboradores, que promueva un ambiente de trabajo sincronizado. Dentro de las labores de este equipo se tendrán dos dinámicas, la primera es semanal, donde cada grupo tendrá la responsabilidad de compartir buenas prácticas, herramientas útiles, experiencias y soluciones a situaciones diarias en sus áreas de trabajo mediante un grupo de Teams, que incluya a todos los colaboradores del departamento.

La segunda dinámica del grupo consta de una responsabilidad mensual, en el que deberá proponer una actividad de integración, a implementar durante el mes siguiente de su participación. Estas actividades podrán incluir, trivias, concursos u otras dinámicas, centradas en intereses personales como hobbies y gustos personales, estas contribuirán a fortalecer los vínculos entre los miembros, y conocer sus afinidades.

Por su parte, los supervisores desempeñarán un papel activo al ofrecer retroalimentación personalizada a los miembros de los equipos, una vez finalizado su mes de participación. Esta retroalimentación podrá centrarse en su desempeño dentro del programa, en su trabajo cotidiano o en aspectos generales de su contribución al equipo. Se fomentará el uso de diferentes formatos de retroalimentación, como conversaciones presenciales, mensajes de voz o videos breves enviados a través de la plataforma Teams de la compañía. Esta estrategia

tiene como fin aumentar la frecuencia y cercanía de la retroalimentación que reciben los colaboradores, promoviendo una cultura de reconocimiento y mejora continua.

Figura 4.17 Propuesta “Somos Equipo” basada en el Modelo de Kotter

Paso del modelo de Kotter	Implementación
1. Crear un sentido de urgencia	Presentar datos de esta investigación a los supervisores para mostrar la falta de integración percibida en el equipo.
2. Formar una coalición poderosa	Identificar a los primeros embajadores del cambio. Incluir representantes de ambas áreas (atención al cliente y cobranza).
3. Desarrollar una visión y una estrategia para el cambio	Definir la visión: crear cohesión a través de colaboración rotativa, actividades integradoras y retroalimentación cercana. Establecer la estructura del programa.
4. Comunicar la visión del cambio	Lanzamiento oficial del programa con reuniones presenciales o virtuales. Difusión mediante videos breves, correos y publicaciones en Teams para asegurar comprensión y compromiso.
5. Eliminar obstáculos	Garantizar tiempos asignados en jornada laboral para actividades. Supervisores apoyan logísticamente al grupo rotativo mensual para proveer recursos.
6. Asegurar triunfos a corto plazo	Compartir logros iniciales en reuniones. Reconocer públicamente a grupos activos y creativos. Mostrar ejemplos de cómo las buenas prácticas compartidas han tenido impacto positivo.
7. Consolidar las ganancias y producir más cambio	Evaluar el programa cada tres meses. Recoger y aplicar sugerencias de mejora. Incorporar nuevas dinámicas o versiones temáticas.
8. Anclar el cambio en la cultura organizacional	Incluir en los programas oficiales de la compañía mostrando los resultados y testimonios a otros equipos.

4.5.4. Acciones de continuidad a la propuesta “Somos Equipo”

Implementación de un ciclo de feedback 360° al finalizar cada ciclo, de forma abierta o anónima entre los miembros de los equipos y los supervisores. En segunda instancia, se debe aplicar cada tres meses una breve encuesta digital de no más de 10 preguntas para conocer cómo se siente el equipo con la dinámica, en relación

con los beneficios que le han dejado, los desafíos presentados y como ha mejorado la interacción con el resto del equipo.

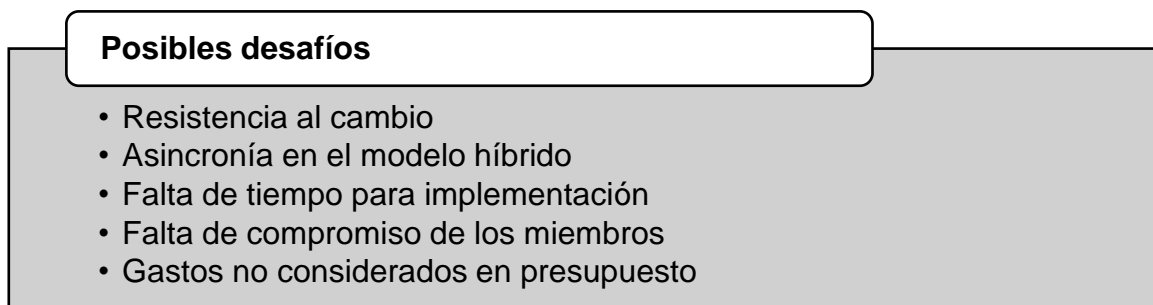
4.5.5. Beneficios de las propuestas de mejora

Al fortalecer la supervisión activa de los supervisores y mejorar la cohesión dentro del departamento de servicio al cliente, se busca mejorar la percepción de los analistas ante los beneficios que les otorgan los programas de flexibilidad laboral que actualmente se ofrecen en la empresa anfitriona. Al mejorar estos panoramas se incrementa la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores, para el logro de objetivos organizacionales anuales de la compañía. Es importante, que los supervisores acompañen estas propuestas con los indicadores actuales de productividad, mediante métricas de servicio al cliente, retorno de cartera, estadísticas de quejas de clientes, entre otros indicadores que formalice la mejora dentro del equipo.

4.5.6. Posibles desafíos para su implementación

La resistencia al cambio es uno de los posibles desafíos a los que la implementación de estas propuestas podría presentar, debido a que no se tiene un rol sincronizado de trabajo híbrido (asistencias y horarios) entre ambas áreas. Adicional, la falta de recursos económicos para llevar a cabo las actividades de integración y talleres de mejoramiento para los equipos. Finalmente, la disponibilidad de las supervisiones para aceptar los hallazgos y propuestas elaboradas.

Figura 4.18 Posibles desafíos en la implementación de las propuestas de mejora



4.5.7. Impacto de las propuestas de mejora en la transformación organizacional

Con la implementación de las propuestas se busca que la situación actual del departamento de Servicio al Cliente mejore, si bien, no se han identificado problemáticas que afecten drásticamente al equipo, la elaboración del presente estudio busca potencial los esquemas de trabajo que actuales para que el grado de satisfacción de los empleados incremente y con ello se tengan mejores resultados para la organización.

La propuesta “Check-in de Cambio”, se pretende fortalecer la percepción del rol del supervisor durante el proceso de transformación organizacional, siendo una de las áreas de mejora identificadas en el estudio. La iniciativa apoyará al líder en la reducción de resistencia en su equipo, lo anterior porque se le brinda al equipo la claridad sobre los beneficios de las alteraciones a sus actividades diarias. Al hacerlo, la confianza de los miembros se consolida al obtener un entendimiento inmediato de los objetivos del cambio y su impacto positivo.

En la segunda propuesta, se pretende que la comunicación interna e integración de las áreas se maximicen. “Somos Equipo” fomenta la interacción de los miembros sin importar los roles mediante una rotación mensual de los organizadores de las dinámicas. La estrategia rompe con la monotonía de las actividades diarias, reduce el aislamiento que provoca el trabajo en casa al involucrar a todos en la planificación y ejecución. Además, facilita la creación de una cultura de retroalimentación, para hacerla parte del equipo, incentivándola desde el supervisor hasta los asistentes.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente estudio, se realizó el análisis de aspectos claves relacionados con la gestión del cambio, la flexibilidad laboral y el balance vida trabajo dentro del Departamento de Servicio al Cliente, de una empresa farmacéutica global. Dichos elementos han sido objeto de investigación con mayor frecuencia en los últimos años, debido a que tienen influencia en diversos sectores y compañías, dado a que su influencia impacta directamente en el bienestar de los colaboradores y la productividad del equipo.

Las transformaciones organizaciones, como el abandono del esquema tradicional de trabajo y la formación de equipos capacitados en el uso de las tecnologías, poseen un impacto importante en las dinámicas laborales, que si bien representan oportunidades de desarrollo tanto para los procesos de la empresa como para las personas que la conforman, también son la razón de tensiones organizacionales. Tal como se evidencio en la presente investigación cuando la gestión del cambio es deficiente puede causar incertidumbre y carecer de resultados efectivos para las metas del departamento.

En cuanto a la flexibilidad laboral, como resultados del análisis realizado en la empresa anfitriona se valoran las estrategias de trabajo híbrido y equipos virtuales positivamente, esto permite que al alternan métodos tradicionales con dinámicas actuales, permite mayor autonomía dentro del desempeño de las funciones de los analistas y supervisores de las áreas en estudio. Sin embargo, a partir de los hallazgos se evidencio que esta flexibilidad conlleva retos para la integración de los equipos, dejando una sensación de asilamiento generado por los horarios de asistencia.

Respecto al balance vida-trabajo, se encontró que, si bien una parte significativa de los trabajadores percibe cierto equilibrio, aún persisten factores que lo comprometen, como la dificultad constante para lograr una desconexión plena de los horarios laborales. Estas situaciones pueden derivar en síntomas de estrés y afectaciones al bienestar físico y emocional en un futuro para el colaborador.

Un hallazgo importante del estudio fue la relación entre la gestión del cambio con la adaptación a la flexibilidad laboral y por ende la creación de un equilibrio entre los roles de los trabajadores, acercándolo a una calidad de vida plena.

Finalmente, las propuestas de mejora diseñadas a partir de estos resultados pretenden mitigar algunos de los efectos identificados en la supervisión directa y en la integración de los equipos, de forma que buscan fomentar un involucramiento de los supervisores con los analistas como un medio de soporte a los procesos de cambio, no como un agente que solo dicta autoridad dentro del departamento, al mismo tiempo que se fomenta el desarrollo de una cultura organización que los haga sentirse participes en el logro de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad Merchán, M., (2022). Liderazgo electrónico en las organizaciones. *Estudios de la Gestión*, (11), 279-287.
- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82–95.
<https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Aledo Ruiz, M. D. (2023). Los modelos híbridos en la postpandemia: Sus efectos en la calidad de vida laboral. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8996697>
- Amburgey, T. L., & Dacin, T. (1994). As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1427-1452.
- Álvarez Pérez, S. A., & González Monje, M. A. (2023). *Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: Una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*. Universidad de los Andes.
<http://hdl.handle.net/10818/60378>
- Araya-Pizarro, S., (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXXI (1), 69-86.
<https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Barreto Ascona, J. I., & Lezcano Mencia, A. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 7(2), 110–117. Recuperado a partir de <https://revistacientifica.unida.edu.py/publicaciones/index.php/cientifica/articulo/view/179>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from homework out.
<https://doi.org/10.3386/w30292>

- Calderón Badilla, Y., Ulate Sánchez, R., & Barquero Fernández, M. (2021). Modalidad de trabajo frente a la emergencia del COVID-19: Percepción de las personas funcionarias del COA-UNED. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8001014>
- Cerquera Polo, M., Tovar Trujillo, S. M., & Valencia Ortiz, D. (2024). Estrategias Empresariales de Egresados de la UNAD en el CCAV de Neiva Durante el Confinamiento Debido al Covid 19 en el Ámbito Social y Económico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 6173-6187. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14037
- Céspedes Hernández, Francisca, Fuentes Marchant, Claudia, Molina Pradeñas, Valeria, Rebolledo Hernández, Catalina, Luengo Martínez, Carolina, & Madero Gómez, Sergio. (2021). PERCEPCIONES QUE TIENEN TRABAJADORES CHILENOS SOBRE EL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN EL ENTORNO DE COVID-19. *Ciencia y enfermería*, 27, 19. Epub 06 de octubre de 2021. <https://dx.doi.org/10.29393/ce27-19ptfs60019>
- De los Santos-Gómez de la Casa, A., Morales-Ramírez, D., & Ferretiz-Jiménez, L. E. (2022). Percepciones sobre capacidad absorptiva e innovación en el sector farmacéutico mexicano. *Trayectorias. Revista de Ciencias Sociales*, 24(54), 78–101. Recuperado a partir de <https://trayectorias.uanl.mx/index.php/revista/article/view/6>
- Delgado Fernández, T. (2020). Influencia de la pandemia COVID-19 en la aceleración de la transformación digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(3), 01–05. Recuperado a partir de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/116>
- Delgado Saeteros, Zulay, Valenzuela Velasco, Cesar Andrés, & Portilla Castell, Yoenia. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 73-83. Epub 12 de febrero de 2024. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0208>

- Fierro-Moreno, Eréndira. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13(spe)Epub 28 de mayo de 2021. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Flores Gutiérrez, V. (2021). La estructura organizacional del Gobierno Regional de Moquegua y su eficiencia funcional. *Sincretismo*, 2(1). Recuperado a partir de <https://revistas.unam.edu.pe/index.php/sincretismo/article/view/29>
- Figueras, À. (2020). La industria farmacéutica: Impacto sanitario, social y económico. Barcelona, Universidad de Barcelona. En N. Ayati, P. Saiyarsarai y S. Nikfar (2020), *Short and long term impacts of COVID-19 on the pharmaceutical sector*, *Daru Journal of Pharmaceutical Sciences*, 28(2), 799–805.
- García González, C. P. (2019). Vulnerabilidad al estrés laboral y equilibrio familia-trabajo en docentes de una universidad politécnica (Estado México, 2018). Un acercamiento desde el género [Trabajo terminal de grado, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración].
- García Viña, J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smart working. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960
- Garro-Abarca, V., Palos-Sánchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gligo, N., Peres, W., & Plottier, C. (2020). Industria farmacéutica y sistemas de salud en la Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay.
- Gómez-Osorio, J. I. (2022). Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un «management» abierto a la realidad. *Nuevas tendencias*, (108), 1-8.
- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones: Types and classification of investigations. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias*

Sociales Y Humanidades, 5(2), 956 – 966.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>

How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. (s.f.). *McKinsey.com*. Recuperado el 1 de noviembre de 2024, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#/>

Industria farmacéutica en México 2024. (s.f.). *Guía de la Industria Química*.
<https://guiaquimica.mx/articulo/221/industria-farmaceutica-en-mexico-2024>

Inostroza-Ruiz, L., Apestequia-Infantes, J., Tapia-Manrique, E., & Jauregui-Maldonado, J. (2023). Globalización e industria farmacéutica: La dimensión ética del cuidado de la salud. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 17(Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt), 25–37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527469>

León Torres, H. D., Drolas, A., & Delfiní, M. F. (2025). ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN EN PANDEMIA Y SU RECONFIGURACIÓN ACTUAL. ESTUDIO SOBRE EMPRESAS INDUSTRIALES DE RAFAELA. *Ciencias Administrativas*, (25), 1-16. <https://doi.org/10.24215/23143738e150>

Madero Gómez, S., Luengo Martínez, C. E., y Alvarado de Marsano, L. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(27), 84-94.
<https://doi.org/10.46652/rgn.v6i27.765>

Manzano García, I. (2022). El modelo Kotter de gestión del cambio aplicado al caso de BBVA y Santander. *Laleynext.es*.
<https://diariolaley.laleynext.es/dli/2022/09/08/el-modelo-kotter-de-gestion-del-cambio-aplicado-al-caso-de-bbva-y-santander>

Meluso, J., Johnson, S., & Bagrow, J. (2020). Making virtual teams work: Redesigning virtual collaboration for the future. *SocArXiv*, (September), 1–14.

- McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2023b). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154–182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>
- Moreno-Nichols, J. (2022). Habilidades de gestión y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 18(1), 91–106. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.91>
- Muñoz Garro, E. (2024). La influencia de la tecnología en el liderazgo global: amplificando habilidades y capacidades en un entorno empresarial digitalizado. *e-Ciencias de la Información*, 14(2). doi: 10.15517/eci.v14i2.55613
- Naspleda, F. D. (2023). Las grandes empresas farmacéuticas latinoamericanas frente al COVID-19 (2020-2021): Desarrollos y límites respecto al contexto internacional. *ECA Sinergia*, 14(2), 111–122.
- Orozco Lechuga, A., & Sabido Domínguez, T. de J. (2022). Entorno, análisis y cambio: Una tricotomía simplificada para entender a las organizaciones. *Gestión I+D*, 6(2), 384–404. Recuperado a partir de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/22710
- Palacios Acero, L. C. (2016). Capítulo 1: Fundamentos de la administración estratégica. En *Dirección estratégica* (pp. 20-30). Ecoe Ediciones Ltda.
- Perilla Maluche, R. B., Mesa Molano, J., & Orozco Castro, L. A. (2022). Relación estrategia-estructura en la innovación organizacional y de modelo de negocio a partir de la transformación digital en el contexto de la COVID-19. *Cuadernos de Administración*, 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.reeiom>
- Ramírez Cedillo, E., & Aguilar Trujillo, R. (2022). El trabajo digital como transición hacia los nuevos entornos laborales. *Denarius*, 2(43), 141–167. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v2022n43/Ramirez>

- Rosales Muyaes, D., Monroy Ramírez de Arellano, L. E., Suárez-Rienda, V., & Ordóñez Lucero, M. (2024). La Escuela Regional de Regulación Sanitaria: Hacia el fortalecimiento de las ciencias regulatorias en México y América Latina. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 129(septiembre), 119–131. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/2678>
- Ruiz Polo, V., Rodríguez Acevedo, I., & Quintero Vanegas, L. M. (2023). Liderazgo a distancia para gestionar equipos de trabajo en tiempos de pandemia. *Edu.co*. Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2293/LIDERAZGO_A_DISTANCIA_PARA_GESTIONAR_EQUIPOS_TRABAJO_TIEMPOS_PANDEMIA.pdf?Sequence=1&isallowed=y
- Ruiz Moreno, M. del R., & Amezcua Luján, M. K. (2024). El teletrabajo en México: Desafíos jurídicos y fiscales. *Tla-melaua: revista de ciencias sociales*, 56.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Los equipos de trabajo. En *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación de México.
- Sánchez-Huamán, Y. D., Villafuerte-Miranda, C. A., Flores-Morales, J. A., & Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista venezolana de gerencia*, 28(Especial 10), 1126–1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Santamaría Ayala, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: Estudio bibliométrico. *Tendencias*, 22(2), 349–370. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2021, 12 de enero). Entra en vigor reforma que regula el teletrabajo en México. <https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-reforma-que-regula-el-teletrabajo-en-mexico>
- Suárez Campas, M. S., Álvarez-Medina, M. T., & Vázquez-Torres, M. del C. (2020). La gestión de cambio organizacional: Variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), páginas. ISSN: 2613-876X (impreso), 2613-8778 (en línea).

- Toro Dupouy, L. F. (2024). Diseño, transformación y cambio en las organizaciones. Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos. ESIC Editorial.
- Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: Alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260–266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.xxx>
- Valle Álvarez, A. T., Proaño Córdova, T. D., & Cruz Lascano, M. E. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18(304-324).
- Vargas, D. (2024, 3 septiembre). Gestión de equipos: Cómo evitar sesgos en entornos híbridos. *Edutin Academy*. <https://blog.edutin.com/gestion-de-equipos/#aspectos-clave-del-trabajo-hibrido>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Tipos de identidad organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vilcarrromero-Ruiz, R., Aldana-Zavala, J. J., & Colina-Ysea, F. J. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Interciencia*, 47(9), 381-386.
- Yeves, Jesús, Bargsted, Mariana, Orlandini, Eduardo, & Ureta, Santiago. (2024). Work Flexibility in Pandemic and its Effects on Stress, Insecurity, and Job Satisfaction. *Psykhē* (Santiago), 33(1), 00109. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.2021.41401>

ANEXO

Instrumento aplicado

<https://forms.gle/4MGxNVnajHmyuVho6>



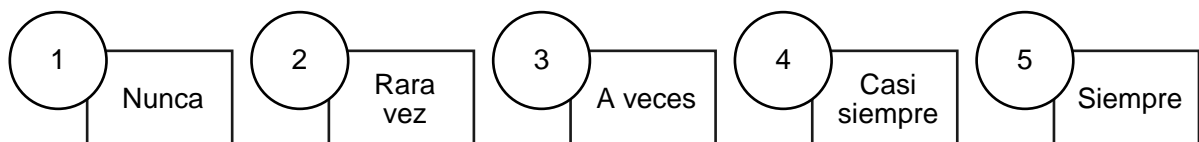
TRABAJO HÍBRIDO Y EQUIPOS VIRTUALES: DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA GLOBAL

Estimado(s):

Este cuestionario forma parte del Trabajo de Terminal de Grado de Katia Arlette Avilés Villa, estudiante de la Maestría en Gestión Organizacional en la Universidad Autónoma del Estado de México.

El propósito del presente estudio es identificar los principales desafíos que enfrenta el personal de las áreas de Servicio a Clientes y Cobranza en el contexto del trabajo híbrido y los equipos virtuales, especialmente en lo relacionado con la gestión del cambio organizacional.

Escala Likert



Reactivo	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Me molesto fácilmente, soy poco tolerante ante situaciones de cambio en mi trabajo.					
2. En mi departamento suelen presentar un plan de trabajo claro para gestionar los cambios.					
3. Mi líder supervisa y evalúa continuamente los procesos de cambio en nuestro equipo de trabajo.					
4. La organización me proporciona todas las herramientas para adaptarme al trabajo en casa (por ejemplo, equipo de cómputo, acceso a internet, plataformas de comunicación, software especializado, soporte técnico).					
5. Poseo habilidades para enfrentar los cambios tecnológicos en mi posición de trabajo actual.					
6. Mi líder fomenta el desarrollo de habilidades que me permiten enfrentar eficazmente los cambios laborales de mi área.					
7. Me comunican los cambios en mi área de trabajo de forma clara y comprensible.					
8. Recibo la información suficiente sobre los cambios que ocurren en mi área de trabajo.					
9. Los líderes del departamento me comunican los motivos y beneficios de los cambios.					
10. Mi líder me proporciona el apoyo adecuado para facilitar los procesos de cambio en el trabajo.					
11. Me siento cómodo de colaborar de forma remota con mis compañeros de equipo					
12. Me siento cómodo de colaborar de forma remota con compañeros de otros equipos.					
13. Tengo mejores ideas cuando estoy trabajando en casa que en la oficina.					
14. Estoy tenso o preocupado al realizar mis actividades de trabajo desde la casa.					
15. Estoy tenso o preocupado por los gastos que se generan al trabajar desde casa.					
16. Cuento con las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo desde casa o a distancia.					
17. La compañía me ha proporcionado las herramientas necesarias para trabajar desde casa.					
18. La compañía me ha proporcionado las herramientas necesarias para trabajar en la oficina.					

Reactivo	Escala				
	1	2	3	4	5
19. En ocasiones pienso que trabajar desde la casa es la mejor opción.					
20. Mis actividades laborales me permiten tener tiempo libre para realizar ejercicio físico.					
21. Mis actividades laborales me permiten tener tiempo libre para realizar otras actividades de mi interés.					
22. En general, mis actividades laborales me permiten tiempo libre para realizar otras actividades.					
23. Mis actividades laborales me permiten tener tiempo libre para convivir con mi familia y amigos.					
24. En el futuro me gustaría continuar haciendo mis actividades laborales desde casa.					
25. En el futuro me gustaría continuar haciendo mis actividades laborales solo en la oficina.					
26. Intento mantener separados mi vida laboral y personal con el establecimiento de horarios.					
27. A menudo alterno mis pensamientos relacionados con el trabajo y la vida privada y viceversa.					
28. El trabajo en equipo se lleva a cabo de forma eficiente a pesar de la localización geográfica de mis compañeros.					
29. Las herramientas tecnológicas proporcionadas me facilitan el trabajo colaborativo.					
30. Las plataformas digitales que utilizamos en el equipo me permiten compartir la información oportunamente.					
31. A pesar de no ver diario a mi equipo, me siento integrado con el resto de los miembros.					
32. La cohesión (compañerismo) entre los miembros del equipo no se ve afectada por el trabajo remoto.					
33. Realizo actividades virtuales que me ayudan a mantenerme integrado a mi equipo.					
34. Las reuniones virtuales para mí son productivas.					
35. Prefiero las reuniones físicas para dar seguimiento a actividades de mayor complejidad.					
36. La gestión de mi tiempo es eficiente para el desarrollo de mis actividades laborales.					
37. Se respeta mi tiempo al participar en reuniones virtuales.					
38. El rendimiento de mi equipo se beneficia del trabajo remoto.					
39. El rendimiento de mi equipo de trabajo es alto cuando nos encontramos desde casa.					

Reactivo	Escala				
	1	2	3	4	5
40. Respeto los horarios establecidos para mi jornada laboral (entrada, hora de comida, descanso y salida) cuando estoy en casa.					
41. Respeto los horarios establecidos para mi jornada laboral (entrada, hora de comida, descanso y salida) cuando estoy en la oficina.					
42. Sé resolver conflictos o desacuerdos que emergen en el entorno virtual.					
43. Para resolver conflictos necesito contactar en persona a mi/mis compañeros.					
44. El trabajo híbrido me permite aprovechar mis tiempos libres en actividades de interés personal.					
45. Considero un beneficio trabajar unos días en casa y otros en la oficina.					
46. Mi líder ha establecido con claridad mis horarios laborales.					
47. Soy más productivo cuando trabajo en casa que cuando trabajo en la oficina.					
48. Trabajar en casa me permite concentrarme mejor en la resolución de mis tareas.					
49. Mi rendimiento individual ha mejorado desde que trabajo híbridamente (casa y oficina).					
50. Me motiva poder trabajar unos días en casa y otros en la oficina.					
51. Me gusta trabajar en esta empresa.					
52. Me entusiasma trabajar en esta empresa					
53. Las actividades que realizo en mi trabajo me resultan interesantes					
54. Me siento competente en este trabajo.					
55. Me siento segura(o) cuando mi jefe me dice si hago bien mi trabajo					
56. Me siento realizado con las actividades que desempeño en esta empresa.					
57. Este trabajo carece de oportunidades de desarrollo y realización personal para mí.					
58. En esta empresa soy más productivo trabajando.					
59. Mi jefe no me da sugerencias para mejorar mi trabajo.					
60. En esta empresa me siento realizado con mi trabajo.					
61. Siento que no puedo desarrollar mis habilidades en esta empresa.					
62. Mi trabajo me permite satisfacer mis expectativas laborales y personales.					