

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Educación Superior y Desarrollo Sustentable

Liderazgo Situacional y la Implementación del Home Office

Mesa: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Investigación Concluida

Autor (es): Alma Patricia Aduna Mondragón

apadunamondragon@gmail.com Tel.: 555276485

Érika Janett Chávez Gutiérrez

erika_chavez@ymail.com Tel.: 5569918920

Ana Beatriz Castillo Herrera

beatrizcastilloh@hotmail.com Tel.: 5554459629

Av. Prolongación Canal de Miramontes # 3855

Col. Ex Haciendade San Juan de Dios

Delegación Tlalpan C.P. 14387

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Liderazgo Situacional y la Implementación del Home Office

Resumen

Este estudio pretende ofrecer una visión general de la situación del Home Office o teletrabajo como modalidad de trabajo de carácter no presencial. El Home Office está basado en una orientación de productividad en resultados y habitualmente se apoya en las tecnologías de la información que posibilitan que los empleados puedan realizar toda, o parte de su jornada, desde su domicilio particular a otras ubicaciones alternativas al propio puesto de trabajo.

Se indagó acerca de este modelo y su proceso de adaptación en la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA, realizándose una serie de entrevistas a trabajadores que laboran bajo esta modalidad y a jefes de área que lo implementan.

Asimismo, la investigación fue encaminada a determinar la importancia del líder en la implementación de un nuevo modelo de trabajo, y de un estilo de liderazgo que se adapte a las circunstancias y resolución de problemas que se pueden generar al liderar un equipo a distancia.

Se concluye que laborar bajo el esquema de trabajo Home Office requiere de adaptación, organización y responsabilidad y que hay una tendencia a considerar que laborar desde casa trae mayores beneficios que limitaciones, desde el punto de vista de tiempo, ahorro y seguridad. Sin embargo, aún se encuentran muchos vacíos en lo que toca a la legislación.

Palabras clave: Trabajo a distancia, organización, integración.

Antecedentes del Liderazgo Situacional y la Implementación del Home Office

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de una organización, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan y sus expectativas, convicciones y sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos, tienden a crecer a medida que prosperan; esto se reflejaba en el aumento de personal pero hoy en día, con los avances tecnológicos, no necesariamente se tiene que reflejar en el aumento del personal sino en la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos. El crecimiento conduce a la complejidad.

Las grandes organizaciones poseen ciertas características:

1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.

2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales, configuran la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones, que pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
6. Tamaño, el cual es dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización¹

En este punto es necesario hablar del trabajo, que es un vocablo de uso cotidiano, que se emplea en numerosas situaciones y posee distintas acepciones, es decir, es la ocupación retribuida, es una labor a cambio de dinero y también es una obra producida por un individuo.

El trabajo satisface la necesidad del individuo de ser útil, a la vez que constituye el elemento que unifica y desarrolla las necesidades humanas, es por eso que es importante explicar la diferencia entre la palabra actividad, trabajo y empleo:

1. Actividad es una noción muy amplia, que indica la forma en que se utiliza el tiempo de vida, y que expresa todo el dinamismo de la naturaleza humana, siendo el trabajo solo una de ellas, al lado de las actividades desarrolladas

¹ Chiavenato (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición noviembre. Editorial Mc Graw Hill.

en las esferas doméstica, educativa, cultural, recreativa, deportiva, relaciones con los amigos y familiares, las actividades asociativas, sindical, política, religiosa, lúdica, etc. La actividad tiene un sentido en primer lugar para quien la realiza y expresa el dinamismo propio de la vida humana; puede estar orientada a obtener de manera directa un bien o acceder a un servicio que satisfaga una necesidad, material o inmaterial.

2. El trabajo es una actividad, realizada por una o varias personas, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas. El trabajo así entendido involucra a todo el ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que soporta una carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales.

El trabajo puede dar lugar a la producción de bienes y servicios destinados al uso doméstico, en la esfera no mercantil, sin contrapartida de remuneración salarial.

3. Cuando el trabajo se realiza con el objetivo de obtener a cambio un ingreso, en calidad de asalariado, de empleador o actuando por cuenta propia, estamos en presencia de un empleo.

Nuevos esquema de trabajo. El home office.

La realidad organizacional actual ha estado en constante cambio y evolución. Esta evolución busca obtener no solo lo mejor de las capacidades de cada ser humano, también deben tomarse en cuenta los beneficios para la organización. Se podría considerar que uno de estos beneficios para ambas partes es el denominado home office, teletrabajo o trabajo en casa.

Estos nuevos esquemas de trabajos son temas de gran interés para muchas organizaciones del mundo en la actualidad y han surgido como consecuencia de la forma en cómo ha cambiado el entorno, así como las transformaciones sociales generadas por la globalización, que también han tenido incidencia en las formas de trabajo. En respuesta, las organizaciones se han visto en la necesidad de adecuar sus esquemas laborales y adaptarlas para enfrentar un mundo cada vez más competitivo.

Actualmente, muchas organizaciones tienen como filosofía establecer un vínculo emocional con el empleado colaborando en el logro de las variables que permitan lograr un balance entre el trabajo y la vida personal, obteniendo a cambio un mayor compromiso, menor estrés, alta motivación, menor rotación en los puestos, evolución y desarrollo personal, mayor satisfacción a nivel laboral y en general una mayor eficiencia de toda la organización.

Llega la sociedad informacional con un nuevo esquema de organización social y económica alrededor de la tecnología y del conocimiento. Esta sociedad se caracteriza por producir una polarización cada vez más marcada de los

trabajadores, hay una tendencia común hacia el aumento de las ocupaciones. Surge el "trabajador en red" que es el agente necesario para las organizaciones que adoptan nuevas maneras de trabajar, utilizando las nuevas tecnologías de la Información; y se crean otras formas de organización basadas en la flexibilidad y la interconexión.

Pasar de un enfoque tradicional a otro estratégico, de un modelo a otro y a su vez de un esquema de trabajo a uno diferente, como es la llegada del *Home Office*, se convierte en una modalidad mucho más dinámica que las conocidas en el pasado. Por ejemplo, las organizaciones pueden prepararse mejor para su papel cambiante mediante la adopción de una "perspectiva de inversión humana", que es más activa que reactiva y que ya no se basa en las estructuras organizativas jerárquicas del pasado. En cambio, la atención se centrará en atender las necesidades de los consumidores y empleados y el uso de estrategias y prácticas nuevas.

El término *Home Office* se ha vuelto cada vez más común, su traducción literal se refiere básicamente a la posibilidad de trabajar en casa, la oportunidad de realizar las actividades de un trabajo a distancia utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación. Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Suele ser más fácil de administrar con las tareas del hogar, ya que no sólo es flexible sino que también se reduce el tiempo en el que las personas se tienen que

mover de un lado a otro para así poder llegar a la oficina. El tiempo puede llegar a ser beneficioso para los trabajadores.

“La flexibilidad de la jornada laboral” en este esquema permite mantener una actitud razonable sobre el proyecto de vida, lo que produce, además, una serie de efectos positivos en la empresa, como son: aumento de la productividad y competitividad, reducción de costos, aumento en la capacidad de la empresa para contratar y conservar al personal, aumento en la capacidad de gestionar el cambio y adaptarse a él, mejora en las comunicaciones, supresión de las horas extras involuntarias.”

Los expertos proporcionan estas sugerencias para obtener mayores beneficios de esta modalidad de trabajo.

- Debe ‘crearse’ una oficina en un espacio de la casa, en un lugar cerrado, que esté alejado de distracciones como la televisión, mascotas o niños. También es importante tener una silla cómoda, pero que no invite al sueño.
- Contar con un servicio de internet que no presente fallas y un equipo de cómputo rápido; además, se deben evaluar qué otras herramientas se van a necesitar para tenerlas a la mano: teléfono, computadora, impresora, etc.
- La responsabilidad es el valor más importante para trabajar desde casa. Se debe estar siempre disponible para comunicarse con los supervisores, establecer horarios de oficina, cumplir con ellos y no combinar tareas laborales con personales.

- Hoy por hoy convergen todos los elementos para que las personas puedan realizar trabajo remoto y ser más eficientes. Estos elementos son:
- Acceso a Internet en múltiples sitios, como casa, restaurantes, tarjetas de movilidad o cibercafés.
- Reducción en el costo de Laptops y dispositivos móviles del tipo *handheld*(BlackBerry, iPhone, etcétera.).
- Elementos de seguridad que permiten tener acceso a la red de la empresa de manera remota sin riesgos de intrusión externa.
- Comunicaciones de voz móviles, ya sea desde Laptop o el equipo móvil.
- Aplicaciones de colaboración y videoconferencia de bajo costo.
- Altos tiempos de traslado en horas pico, que obligan a buscar eficiencias para aprovechar esos tiempos muertos.

Los recursos necesarios pueden clasificarse en tres categorías:

1. Soluciones tecnológicas (programas o software en PCs de los usuarios o en servidores)
2. Equipamiento (dispositivos físicos, como PCs, teléfonos, móviles, módems ADSL,...)
3. Conocimiento sobre los mejores usos de los anteriores elementos y de cómo combinarlos con la forma de trabajo particular de la Organización para obtener la máxima aportación de valor.

Obviamente, para que el *home office* funcione se deben seguir las siguientes recomendaciones para garantizar el éxito del esquema:

- Iniciar con los empleados más responsables.
- Establecer un programa de administración por objetivos.
- Cultura de seguimiento por parte de los mandos superiores.
- Compromiso de los empleados de estar localizables en los horarios acordados.
- Proporcionar como mínimo las siguientes herramientas tecnológicas: Laptop, acceso a Internet, comunicación de voz, correo electrónico, herramienta de colaboración y acceso remoto a aplicaciones de la empresa.

Ventajas.

Es necesario diferenciar entre las ventajas que trae consigo este nuevo esquema de trabajo y las ventajas que, por otro lado, recibe la empresa.

Para el trabajador: Evita el desgaste emocional y físico que los empleados tienen al recorrer grandes distancias para llegar a sus oficinas ya que hay menos estrés y menos tiempo desaprovechado en desplazamientos, lo que se traduce en la consecución de una mayor calidad de vida.

Tener la posibilidad de trabajar a distancia es sinónimo de aumentar tanto su autonomía como la flexibilidad de sus horarios, de ahí que se produzca un

incremento de la productividad; además, tener que gestionar el propio trabajo se traduce en una mayor especialización del mismo.

Por otro lado, otra de sus principales ventajas es la posibilidad de pasar más tiempo en familia, facilitando así la conciliación entre vida privada y vida laboral. Del mismo modo, trabajar desde casa permite una mejor integración laboral de personas con discapacidad, que se ahorran tener que pasar por innumerables pruebas y obstáculos para poder acceder a su lugar de trabajo.

Lo anterior es un factor que lleva a que los colaboradores desarrollen un 'sentido de pertenencia' con la empresa que implementa estas ideas.

Para la empresa: Presenta una serie de ventajas para ellas, ya que pueden darse menores problemas entre empleados, mayor productividad por parte de estos trabajadores, menos costes de producción, menos infraestructuras necesarias, genera entornos multiculturales. Permite trabajar en comunidades más diversas, maduración de los sistemas de gestión y de las estructuras organizativas, como resultado del proceso de adaptación que la organización experimenta, para acoger a esta modalidad de trabajo así como la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías en el desarrollo de la actividad.

El *Home Office* no sólo es comodidad: permite a los corporativos hacer grandes ahorros en insumos, pues requieren lugares hasta 50% más pequeños, con lo que logran reducir costos de servicios como agua, renta o luz.

Desventajas.

Para el trabajador: Una de las principales desventajas que se analizan es lo que podría llamarse como “aislamiento”, esa falta de ambiente laboral y de relación con sus colaboradores. Trabajar desde casa puede promover el sedentarismo y los conflictos en el entorno familiar, el hecho de trabajar en casa puede causar que los límites entre vida privada y vida laboral sean complicados.

Para la empresa: Por su parte, hay que tener en cuenta que suele disminuir la importancia de las jerarquías y la figura del trabajador como miembro de la empresa. Así que es de suma importancia conocer ambas partes de este esquema de trabajo, para que con esto se pueda crear un plan que facilite su implementación.

Contrario a lo que se pudiera creer, el *Home Officeno* es sólo instalar una computadora en la sala de una casa; de aquí la importancia de la capacitación (por parte de la empresa) para trabajar a distancia con el uso de herramientas tecnológicas, el uso de aplicaciones propias de la firma y también, con normas claras. Se tienen que establecer resultados por objetivos medibles y muy definidos; por ejemplo, cuotas de ventas u otros elementos que puedan ser presentados en reportes con carácter cuantitativo. Los empleados también deben poner de su parte: *se debe evitar confundir la comodidad con la indisciplina y la falta de responsabilidad.*

Cultura y Desarrollo Organizacional

Una de las principales causas para la realización de este estudio es la falta de acervo o material que hay con respecto al tema del Home Office en nuestro país, principalmente el cómo implementarlo así como conocer los aspectos que ayudan a las empresas a integrar este modelo a las mismas.

Alcanzar un desarrollo organizacional es hoy en día el objetivo principal y una necesidad de las empresas para sobrevivir en el mercado tan cambiante, se puede decir que es una mezcla de ciencia y arte (Guízar, 2008).

Al hablar del desarrollo organizacional, necesariamente debe considerarse la cultura de la organización, la cual ha sido conceptualizada de muy diversas maneras ya que está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social.

Por otra parte, al tratar el tema de cultura organizacional hay que tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos presentes en el grupo de trabajo, ya que la cultura no se puede definir únicamente desde la opinión de un empleado, como tampoco se puede definir a partir del punto de vista de una empresa particular, por tanto, dependen de la relación jerárquica y la subordinación (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard, 1992).

Schein (1992) la define como “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser

considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

En cada organización existe un subsistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad: instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas y creencias institucionalizadas, valores, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es su sistema cultural: un conjunto fuerte de convicciones, compartidas por sus miembros, que es única y diferencia una organización de otra.

La cultura que se encuentra incorporada en la tecnología organizacional y su interrelación con las personas se llama **sistema sociotécnico**; la que está en los modos de interactuar internalizados entre las personas y en sus valores compartidos e ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos) se denomina **sistema sociológico**. Las organizaciones se han vuelto cultivadoras de significados y en su accionar establecen rituales². Por lo tanto, “dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente” (Abravanel et al, 1992, p.15).

Los aspectos que determinan la cultura en una organización son:

²Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones: Un Introducción al Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Argentina, capítulo 8 pág. 328

- Autonomía individual. Responsabilidad, independencia e iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.
- Estructura. Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- Apoyo. Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.
- Identidad. Medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- Formas de recompensar el desempeño. Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la organización (como los incrementos salariales, las promociones, etc.) considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.
- Tolerancia al conflicto. Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- Tolerancia del riesgo. Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y tomar riesgos.

Esto lleva a resaltar la importancia de la cultura y del desarrollo organizacional, ya que la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico a sus actividades, como en el caso de México, mientras que en otros países se ha logrado hacerlo más rápidamente.

Lo expuesto antes, indica que, en un mundo globalizado, la competitividad ya no es una opción, sino una necesidad para que las empresas continúen en el mercado. Por esta razón, las organizaciones han desarrollado nuevas estrategias competitivas pero en México, la mayoría de las empresas mantienen un modelo de trabajo tradicional sin aprovechar los avances tecnológicos y, junto con los cambios en la Reforma Laboral, van dejando a un lado el bienestar de los empleados. Por lo anterior, las empresas deben de considerar implementar un nuevo modelo de trabajo que les permita ofrecer una mejor calidad de vida a sus empleados trayendo consigo un desarrollo organizacional.

Liderazgo

En la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA se ha trabajado en la implementación del home office considerando como base el liderazgo situacional.

Aquí se mencionan algunos conceptos básicos sobre el liderazgo, que es el conjunto de actividades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o trabajar de las personas.

El liderazgo efectivo es aquel que hace que una empresa sea productiva para optimizar los recursos y tiempo en equipo con los trabajadores, de modo que viene a significar la capacidad que tiene una persona de influir sobre las demás a través del poder de convencimiento y persuasión para poder lograr los objetivos de una manera eficaz y coordinada³.

³Horn A. &Marfan, J. (2010). Liderazgo educativo: Revisión de la investigación en Chile Revista Psicoperspectivas n°92 p.82-104

Liderazgo situacional.

Es la integración de tres conceptos, el estilo de liderazgo, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analizan el estilo adecuado para tratar distintas situaciones en función del desarrollo y madurez del colaborador.

El liderazgo situacional se basa en una interrelación entre las siguientes dimensiones: a) La medida de dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder; b) el grado de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder y c) el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores (Hersey y Blanchard, 1982a).

Estas dimensiones se traducen en cuatro estilos de liderazgo, a saber: Participativo (comparte ideas y facilita la toma de decisiones compartidas), persuasivo (explica las decisiones y da oportunidad para clarificarlas), delegativo (descarga la responsabilidad para decidir e implementar decisiones), e instructivo (da instrucciones específicas y supervisa la ejecución). Estos estilos se relacionan con la madurez del grupo comprendida en dos factores: motivación y competencia.⁴

El liderazgo situacional sugiere el estilo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez. Es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. La importancia concedida a los seguidores refleja el

⁴Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1988). Management of Organizational Behavior. Seventh Edition. EnglewoodCliffs. N.J. Prentice Hall.

hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la posean tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otro. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo, quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

En definitiva, lo que Hersey y Blanchard a partir del liderazgo situacional quieren transmitir, es que no ha de ser estático el papel de un líder.

Metodología

Problema de investigación.

¿Cómo influye el liderazgo situacional que se ejerce en la Empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA sobre la implementación del modelo Home Office?

Hipótesis.

La implementación del Modelo Home Office en la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA requiere un liderazgo situacional para poder adaptarlo y lograr un funcionamiento óptimo.

Variables.

Variable independiente.

Liderazgo situacional

Definición conceptual.

El liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo.

Definición operacional.

Con base en entrevistas se define bajo la perspectiva de los líderes la manera de implementar el modelo de Home office mediante este tipo de liderazgo

Variable dependiente.

Implementación del Home Office

Definición conceptual.

El Home Office es la forma de trabajo efectuada en lugar distante de la oficina o de separación física que implique el uso de una nueva tecnología facilitando la comunicación.

Definición operacional.

Se define bajo la perspectiva de los líderes que están implementando el modelo de Home Office mediante entrevistas.

Unidades de Análisis.

Dos jefes y dos trabajadores que laboran bajo el modelo Home Office.

Escenario.

Centro de Servicios Compartidos FEMSA México

Tipo de investigación.

De carácter exploratorio, descriptivo y cualitativo.

Procedimiento.

Las entrevistas se aplicaron de manera individual tanto a los jefes como a los trabajadores, esto con el fin de que al momento de que proporcionen la información no se sintieran presionados.

Instrumentos.

Entrevistas con base en preguntas abiertas, que permitieron obtener información descriptiva sobre el tema, enfocadas en el tipo de liderazgo y el proceso en la implantación del modelo de trabajo Home Office, dichas entrevistas se aplicaron a empleados que laboran bajo este sistema, así como a jefes que implementen el modelo.

Resultados y Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y en las pláticas que se tuvieron con jefes así como empleados que laboran bajo el esquema de trabajo Home Office, pudo observarse que la aplicación de este modelo ha sido exitoso en la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA, basándose en un desarrollo social, tecnológico y cultural, logrando resultados favorables ya que han logrado así implementar el Home Office.

De 20 colaboradores que comenzaron trabajando en casa, actualmente son más de 300 los que están laborando bajo este esquema, aumentando la productividad y, al mismo tiempo, generando una buena calidad de vida para sus trabajadores.

Sin duda, las ventajas que genera el trabajar con este esquema son favorables tanto para la empresa, como para los colaboradores, pues a la empresa le permite reducir costos en cuanto al mobiliario, renta de espacio y servicios como: comedor para los trabajadores y gastos indirectos como lo son luz, gas y agua.

En cuanto a los beneficios para el colaborador puede decirse que tiene la oportunidad de organizar su tiempo, considerando las labores del hogar y las de su trabajo.

Debido a que es un esquema flexible, se reduce el tiempo necesario para trasladarse y así poder llegar a la oficina. Se elimina el traslado de largas distancias y el tiempo se convierte en algo beneficioso para los trabajadores así como para todas aquellas personas con las que se convive en su día a día.

A su vez, el colaborador de Home Office tiene distintos ahorros al laborar de esta manera, por ejemplo ahorra el gasto de gasolina (cuando se cuenta con coche) ya que no se tiene que trasladar de un lado a otro para llegar al lugar donde labora, no hace ningún gasto en cuanto a ese punto. Además, se disminuye el riesgo de ser asaltado o bien de sufrir algún accidente en el transcurso del camino, otro de los grandes beneficios que se pueden disfrutar al laborar bajo este modelo, es la disminución del estrés causado por largos lapsos de tránsito.

Poder cultivar la cultura familiar es pieza fundamental para la aceptación de los empleados de este modelo. La vida personal y la vida profesional pueden llegar a mezclarse con este esquema, es por eso que es de gran importancia que se tenga en consideración la utilización de un espacio que se utilice solamente para el lugar de trabajo y, principalmente, comunicarles a los familiares sobre los horarios de trabajo y el momento en que termina éste para que se logre una mayor eficiencia tanto en el trabajo como en el hogar.

Otro aspecto importante que se identificó es la comunicación. El hecho de que el jefe o gerente de área no esté a un lado o en frente del colaborador no quiere decir que no se encuentre pendiente de sus actividades, ya que existe en este esquema una comunicación constante Jefe-Colaborador.

El monitoreo de las actividades se da por medio de diferentes vías establecidas por la empresa, como un correo electrónico o a través de video llamadas, aunque esta relación suele ser a distancia, debe procurarse su

mantenimiento de manera y continua y organizada, existiendo de igual manera una comunicación de confianza y honestidad.

El liderazgo que se maneja, es el denominado Situacional, ya que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a los distintos procesos de desarrollo por las que atraviesan los miembros. Por ello, el estilo de liderazgo que se ejerce se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo y así se mantiene un equilibrio. Lo anterior ha servido para poder conocer más estrechamente el contexto en el cual el Home office se va implementando en la empresa y así, ir desarrollándose para obtener mejores resultados.

Pudo notarse que una pieza fundamental es el líder, ya que tiene que poseer características esenciales para ser capaz de guiar y conducir positivamente a sus colaboradores y con ello poder lograr los objetivos deseados en ambas partes. Primeramente, debe tener confianza y firmeza en las decisiones que toma y ser el ejemplo para todos, así como abrirse al diálogo y aceptar opiniones de sus subordinados, dar confianza, ya que no basta con haber tomado una decisión, sino que lo importante es llevarla a cabo.

El líder tiene que adoptar distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. El éxito que se tiene a partir del liderazgo situacional no hace otra cosa que afirmar la necesaria capacidad de adaptación con la que ha de contar el ser humano ante las exigencias de la vida. Teniendo esta base el líder sabrá de qué manera motivar, dirigir y guiar a sus

empleados para aumentar la productividad, para implementar de la mejor manera el modelo Home Office.

Así que para un nuevo modelo de trabajo como es el Home Office es necesario un liderazgo situacional, el cual permita conocer información del contexto utilizándola para implementar el modelo en una cultura, de modo que los empleados se adapten y se desarrollen de la mejor manera y a la misma vez la empresa obtenga los mejores resultados. Todo esto con ayuda de la tecnología, debido a que el Home Office es un esquema de trabajo que se basa en resultados.

Las entrevistas, muestran que es necesario que la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA debe trabajar más en algunas cuestiones, como por ejemplo, identificar las necesidades y requerimientos que los colaboradores presentan para poder conservar un alto desempeño laboral y así mantener el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. En cuanto a la operación de la empresa, se deduce que ésta ha logrado tener una estabilidad en sus procesos, lo cual les ha ayudado al buen funcionamiento del esquema de trabajo, pero en el aspecto humano, como es la integración de sus empleados hacia la empresa y los demás compañeros, aun no se logra al 100%. Debe desarrollarse una metodología que cubra cada aspecto que involucre el buen funcionamiento de Home Office.

Se identificaron debilidades en el aspecto legal, ya que en México no están actualizadas las leyes en donde se hable acerca del Home Office como esquema de trabajo.

En conclusión, los colaboradores del centro de servicios compartidos FEMSA identificaron que al laborar bajo el esquema Home Office se obtienen más beneficios que limitaciones, lo que hace que prefieran laborar desde casa.

Uno de los beneficios comúnmente mencionados fueron: la seguridad, ahorro económico, ahorro de tiempo así como la optimización de recursos y el tiempo con sus familias. Una de las limitaciones mencionadas por los colaboradores fue la falta de interacción con los demás, el no convivir frecuentemente con los demás miembros de sus equipos de trabajo y la falta de reuniones para una mayor integración.

Por lo tanto, se comprobó que la hipótesis planteada es verdadera, pero no solo se necesita este tipo de liderazgo para la implementación del modelo, sino de factores tecnológicos, y la integración social de los colaboradores.

A través de la realización de este estudio resalta la importancia de un líder para la implementación y adaptación del modelo Home Office, y que para el correcto funcionamiento de este modelo la base fundamental será el líder, pero de igual manera el factor tecnológico y social como piezas clave para lograr una integración fuerte de este nuevo sistema.

Como seres humanos, somos seres sociables y al perder esta parte en alguna área de nuestras vidas, se generan consecuencias en las personas, el Home Office como nuevo esquema de trabajo necesita tener una metodología como base para la integración de los empleados y generar un sentimiento de

pertenencia para la empresa por parte de los trabajadores Home Office, invitando a los colaboradores a dar lo mejor de sí de manera eficaz y eficiente.

Bibliografía

Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992). Cultura Organizacional. 1992 .Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.

Chiavenato, I. (1999). "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición
Noviembre Editorial Mc Graw Hill

Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. Editorial McGraw-Hill Interamericana.Terceraedición.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982a). Management of organizational behavior. Utilizing human resources. (4th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1988). Management of Organizational Behavior. Seventh Edition. Englenhood Cliffs. N.J. Prentice Hall.

Horn A. &Marfan J. (2010). Liderazgo educativo: revisión de la investigación en Chile Revista Psicoperspectivas n°92 p.82-104

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones: Una Introducción Al Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Argentina, capítulo 8

Schein, E. H. (1992). The role of the CEO in the management of change. In T. A. Kochan & M. Useem (Eds.), *Transforming organizations*. New York: Oxford University Press.

Fuentes electrónicas

<http://www.informador.com.mx/economia/2015/569679/6/urge-legislacion-para-erradicar-vacios-en-trabajo-desde-casa.htm>

Apéndice A

Entrevistas a Jefes de Área.

Entrevista 1: Asesor de Recursos Humanos, con 5 años en la empresa.

¿Para ti qué es el Home Office?

¿Qué ventajas tiene para ti el modelo de trabajo Home office?

¿Cómo es la supervisión?

¿Es como una capacitación que se les da también a los jefes?

¿Cómo es la comunicación entre los jefes de área o gerentes y los trabajadores?

La comunicación entre el jefe y el trabajador ¿Es directa? ¿Es a diario? ¿Hacen reuniones semanalmente?

¿De qué manera se integra a la empresa a los empleados que trabajan bajo este modelo?

¿El horario, el salario, las prestaciones, son las mismas?

¿Consideras que hay menos posibilidades de que falten las personas que trabajen bajo el home office?

¿Qué es el liderazgo para tí?

¿Cómo consideras que es el liderazgo en las personas que supervisan a los colaboradores de home office?

¿Qué tipo de liderazgo consideras que es el que predomina en la implementación de este modelo?

¿Crees que podría ser un liderazgo participativo?

¿Entonces consideras que se está implementando un nuevo liderazgo?

¿Podría decirse que la clave para la implementación de este modelo son los líderes?

¿Qué instrumento estratégico utilizan para poder implementar el modelo home office?

Entrevista 2: Asesor de Recursos Humanos, con 6 años en la empresa

¿Para ti que es el Home Office?

¿Qué características y actitudes consideran que debe de tener una persona para poder trabajar bajo este modelo?

¿Cómo es la comunicación del gerente con el empleado?

¿Cómo es la supervisión de las tareas?

¿Qué limitaciones tiene el empleado al trabajar bajo este modelo?

¿Cómo se ejerce el liderazgo?

¿Se capacitó a los empleados en cuanto un cambio de cultura para poder trabajar con HO?

¿Tuvieron algún problema con la cultura de los trabajadores?

¿Qué instrumento estratégico utilizan para poder implementar el modelo?

¿Hay diferencias salariales para los trabajadores?

¿El tema del seguro?

¿Los líderes son formales e informales?

El liderazgo de tu jefa ¿cómo lo consideras?

¿Cuántas personas tiene a su cargo cada jefe?

¿Cuáles son los lineamientos para implementar el Modelo Home Office?

¿Cuál es la política de FEMSA bajo el modelo Home Office?

¿Cuáles son los mecanismos o esquemas participativos involucrados en la implementación del modelo Home Office y cuál es su papel?

¿Cuáles son los grupos de interés para poder crear un desarrollo social?

Apéndice B

Entrevistas a Operarios.

Entrevista 1: Operador de Incidencias.

¿Qué actividades realizas?

¿Hace cuánto que trabajas aquí?

¿Y bajo este modelo?

¿Fue difícil adaptarse a este modelo?

Y... ¿tienen buena comunicación?

Para tí, ¿qué es el Home Office?

Y en cuestión de vacaciones y permisos de maternidad ¿es igual que si trabajara con el modelo tradicional?

¿Hay momentos de interacción que les organiza la empresa para que ustedes estén en contacto con otros colaboradores?

¿Te gusta trabajar bajo este esquema?

¿Ahorita estás en proceso de capacitación?

¿Cómo son las relaciones entre ustedes?

¿Hay alguna plataforma en la que puedan comunicarse ustedes?

¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la aplicación del modelo Home Office?

¿Crees que ha mejorado el modelo desde que empezó?

Entrevista 2: Analista de Control Operativo de Centroamérica.

¿Por qué decidiste trabajar bajo el modelo Home Office?

¿Conoces los beneficios del Home Office?

¿Qué beneficios te trajo laborar bajo el modelo Home Office?

¿Qué desventajas encuentras en trabajar bajo este modelo?

¿Conoces las políticas de la empresa?

Si fuera posible ¿te gustaría regresar al modelo tradicional de trabajo?

¿Con que frecuencia hablas con tu supervisor?

¿Con que frecuencia te presentas a las instalaciones de la empresa? ¿Cuál es la razón?

¿Se te dificultó adaptarte a este modelo de trabajo?

¿Crees que tu cultura influyo para adaptarte a este modelo?

¿Tienes las herramientas de trabajo adecuadas para cumplir con tus deberes?

¿Cómo ha sido el proceso de adaptación para laborar bajo este modelo?

¿Cómo es la comunicación con su jefe?

¿Qué tipo de liderazgo consideras que maneja la empresa: participativo, paternal, autoritario u otro?

¿Consideras que estas satisfecha con el trabajo o deseas cambiar de trabajo y por qué?

¿Tienes oportunidad de crecimiento laboral?