



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PROYECTO DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN DE
PERSONAS EN LA EMPRESA ENTEL DEL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Sr. Luis Alberto Chuyes Ruiz

Srta. Alison Adriana Espinoza Ribbeck

Srta. Kristel Estefanía Iparraguirre de la Cruz

Sr. Alex Roger Linares Quiroz

Asesor: Profesor Daniel Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, abril 2022

Dedicamos el presente trabajo de investigación a todas las personas que nos han apoyado en este proceso de constante aprendizaje.

Agradecemos a nuestros profesores de la Maestría,
equipo administrativo y asesor por su tiempo y
dedicación para realizar la presente investigación.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis fue identificar los principales ajustes por los que debe pasar una empresa de telecomunicaciones como Entel para implementar de forma sostenible un modelo híbrido de trabajo.

Para lograrlo es importante enfocarse en diseñar la investigación en tres aristas: primero, en el modelo híbrido per se, con las customizaciones necesarias para adaptarse a la realidad organizacional de Entel. Segundo, enfocarse en aquellos procesos parte del *journey* del colaborador que deben cambiar para dar continuidad a modelos híbridos; y tercero, la gestión de cambio necesaria para asegurar que el modelo de trabajo a implementar no sea un proceso de unas semanas, sino que sea adoptado de forma sostenible en la organización, con foco particular en aquellos elementos bloqueantes que dificultan la adopción.

Como parte de la presente investigación los autores del presente trabajo decidieron hacer un levantamiento cualitativo con colaboradores de Entel y su equipo de Recursos Humanos, que permitirá entender a mayor profundidad los *insights* detrás de las actitudes y acercamiento de cada colaborador al modelo híbrido de trabajo, y los elementos necesarios para asegurar su adopción.

Finalmente, se plantean una serie de recomendaciones, desde los tres ejes de acción elegidos e investigados, de cara a que el modelo híbrido se customize a las necesidades de negocio y culturales de Entel, los procesos que tocan a personas puedan tener una migración satisfactoria a ser digitales y remotos y que, finalmente, la organización pueda apalancarse en aquellos elementos diferenciadores como su cultura y el liderazgo para enfrentar potenciales bloqueantes de la adopción sostenible.

Índice

Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Propuesta base de servicios de consultoría	2
2.1 Perfil competitivo de la empresa.....	2
2.2 Identificación inicial del problema y la oportunidad	3
2.2.1 Problema inicial.....	3
2.2.2 Oportunidad inicial.....	4
2.2.3 Pregunta guía del proyecto	4
2.3 Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría	4
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	6
3.1 Análisis del macroentorno (PESTEG)	6
3.1.1 Entorno político.....	6
3.1.2 Entorno económico.....	7
3.1.3 Entorno social.....	8
3.1.4 Entorno tecnológico.....	9
3.1.5 Entorno ecológico.....	9
3.1.6 Entorno global	10
3.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter).....	10
3.2.1 Amenazas de nuevos competidores o participantes	10
3.2.2 Rivalidad entre competidores	11
3.2.3 Amenaza de productos sustitutos	11
3.2.4 Poder de negociación de proveedores	11
3.2.5 Poder de negociación de clientes.....	12

Capítulo IV. Análisis interno de la organización	13
4.1 Modelo de negocio	13
4.2 Estructura Organizacional	14
4.2.1 Estructura del Comité Ejecutivo	14
4.2.2 Estructura de Capital Humano.....	14
4.3 Resultados contables y financieros	14
4.4 Cadena de valor	14
4.5 Análisis VRIO	15
Capítulo V. Diagnóstico del problema	16
5.1 Preguntas diagnósticas	16
5.2 Selección de los procesos operativos y comportamientos humanos a diagnosticar.....	17
5.3 Definición de personas y grupos que proveerán la información	17
5.4 Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas	17
5.4.1 Metodología.....	17
5.4.2 Población y muestra	18
5.4.3 Herramientas.....	18
5.4.4 Sustentación teórica de las herramientas	19
5.5 Recojo y análisis de información	26
5.5.1 Árboles de contenidos y códigos identificados	26
5.6 Definición final del problema de investigación	29
Capítulo VI. Diseño de la solución	30
6.1 Principios y roles del modelo de trabajo híbrido en Entel	30
6.1.1 Principios claves.....	31
6.1.2 Definición de roles laborales	31
6.2 Dimensión modelo híbrido.....	32
6.2.1 Nuevos lineamientos de trabajo.....	32
6.2.2 Herramientas y tecnología en entorno remoto.....	35
6.2.3 Beneficios del nuevo modelo de trabajo híbrido	36
6.3 Dimensión <i>journey</i> /procesos	37
6.3.1 Reclutamiento e inducción	38
6.3.2 Mejora del balance laboral y desconexión digital	40
6.3.3 Beneficios de la dimensión <i>journey</i> /procesos	41

6.4 Dimensión trasversal: Gestión de cambio	41
6.4.1 Cultura	41
6.4.2 Beneficios de la dimensión Gestión de Cambio.....	48
6.5 Sostenibilidad de la solución.....	49
Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta.....	50
7.1 Plan de implementación	50
7.1.1 Diagnóstico.....	50
7.1.2 Alineamiento de los equipos responsables	51
7.1.3 Diseño de la iniciativa	51
7.1.4 Testeo de la iniciativa	51
7.1.5 Implementación	52
7.1.6 KPI.....	52
7.1.7 Evaluación costo / beneficio del trabajo híbrido	53
7.2 Inversión.....	53
7.3 Cronograma.....	54
Capítulo VIII. Conclusiones.....	55
Referencias	56
Anexos	62
Notas biográficas	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Resultados contables y financieros	14
Tabla 2.	Herramientas	19
Tabla 3.	Responsabilidades para la gestión del modelo híbrido	34
Tabla 4.	Cuadro de inversión	54

Índice de figuras

Figura 1.	Trabajo híbrido.....	20
Figura 2.	Diseño de la solución	30
Figura 3.	Planificación.....	33
Figura 4.	Cultura de la organización	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Cinco Fuerzas de Porter	63
Anexo 2.	Modelo de negocio de Entel Perú	63
Anexo 3.	Estructura del Comité Ejecutivo	63
Anexo 4.	Capital humano	64
Anexo 5.	Matriz VRIO	64
Anexo 6.	Selección de los procesos operativos y comportamientos humanos a diagnosticar	64
Anexo 7.	Árbol de herramientas y lineamientos para el modelo.....	65
Anexo 8.	Árbol de procesos de recursos humanos	65
Anexo 9.	Árbol de cambio cultural y estilo de liderazgo	66
Anexo 10.	Preguntas de indagación.....	65
Anexo 11.	<i>Checklist</i> de recojo a capital humano.....	66
Anexo 12.	Cronograma de trabajo.....	67
Anexo 13.	Lista de preguntas a colaboradores	67
Anexo 14.	Pulso a colaboradores.....	68
Anexo 15.	Roles y responsabilidades de los consultores	68
Anexo 16.	Evaluación Beneficio / Costo.....	69
Anexo 17.	Mapa de familia de puestos para aplicar el modelo híbrido.....	69

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los elementos y procesos de gestión de personas que deben manejarse para implementar con éxito, y de forma sostenible, un modelo híbrido de trabajo, en una empresa de comunicaciones como Entel, y brindar recomendaciones generales para gestionar el cambio de forma oportuna en la organización.

En el capítulo I se hará una breve introducción al problema de investigación y contenidos de la tesis. En el capítulo II se hará una presentación de la empresa Entel, donde se implementará el nuevo modelo híbrido de trabajo, y se definirá el alcance del soporte del rol del consultor.

En el tercer capítulo se hará una revisión de los factores situacionales que rodean a Entel, desde el macro y microentorno, mientras que en el capítulo IV se presentará una revisión más profunda sobre la situación actual de la organización, su modelo de negocio, estructura y otros factores relevantes, para abordar la problemática de la presente investigación.

En el capítulo V se presentará un diagnóstico más profundo del problema en cuestión, definiendo el proceso de investigación y el marco teórico de la tesis aterrizado a sus tres ejes de acción. En el sexto capítulo VI se presentará la propuesta de solución, así como las principales palancas a considerar para tener una implementación exitosa del nuevo modelo híbrido.

En el capítulo VII se detallará la logística del plan de implementación, así como la propuesta económica y temporal, mientras que en el último capítulo se presentarán las conclusiones generales del presente trabajo de investigación.

Capítulo II. Propuesta base de servicios de consultoría

2.1 Perfil competitivo de la empresa

Entel Perú S.A. es la tercera mayor compañía de telefonía móvil del país, destacando por el posicionamiento en el segmento empresas y por su experiencia de servicio al cliente, respaldado por el operador de telecomunicaciones más importante de Chile en servicio al cliente y una red robusta de telefonía. Asimismo, cuenta con el soporte y las mejores prácticas de Vodafone. Brindan servicios integrados de telecomunicaciones y servicios de Tecnologías de la Información (TI) a mercados de personas naturales, Pequeñas y Microempresas (PYME) y corporaciones. De igual manera, ofrece servicios complementarios de arriendo de redes a mayoristas, centro de atención telefónica, contacto remoto y mesas técnicas de ayuda en ambos países.

Su propósito de conectar mejor a las personas trasciende a establecer canales de comunicación; tiene que ver con involucrarse para crear conexiones reales con todo lo que les importa, que incluso se conecten con ellas mismas. Esta pretensión parte por buscar hacerle la vida más fácil a sus clientes, de manera que puedan elegir en qué invertir ese valioso bien -no renovable- llamado tiempo, todo esto, a través de la tecnología y la innovación. Por ello, la experiencia del cliente se encuentra en el centro de toda su operación y, como resultado de ello, cerraron el 2020 siendo la empresa de telecomunicaciones con mayor crecimiento en Perú pese a la coyuntura y la quinta empresa de comunicaciones que presentó mayor porcentaje de crecimiento en el mundo.

Como empresa de telecomunicaciones ponen en práctica acciones que impulsan el desarrollo sostenible y bienestar social. Están comprometidos con la construcción de una sociedad más integral, armónica e inclusiva; por ello, la responsabilidad social es la forma en

la que los intereses sociales, ambientales y económicos se integran con los pilares, cultura y la toma de decisiones en la manera en que trabajan.

2.2 Identificación inicial del problema y la oportunidad

2.2.1 Problema inicial

Dada la reciente coyuntura de la pandemia mundial causada por el COVID-19, millones de empresas a nivel mundial tuvieron que desafiar e inclusive cambiar completamente los modelos de negocio que tenían establecidos, así como sus prácticas laborales para preservar la salud de los colaboradores en las compañías. Carroll & Conboy (2020) llaman a esto un “big bang de cambio”, dada la urgencia bajo la cual diversas organizaciones tuvieron que tomar acción e implementar estrategias e iniciativas para implementar nuevas prácticas organizacionales, siendo el trabajo remoto una de las más comunes, así como el distanciamiento social en trabajos que requerían presencialidad.

Entel no escapa a la realidad de estas compañías, y se tuvieron que tomar acciones rápidas ante el COVID-19 para preservar el bienestar de los colaboradores. Este cambio tuvo un proceso de adaptación inicial, sin embargo, la mayoría de ellos considera que se ha acoplado bien al nuevo contexto, salvo por puntos específicos que no pueden experimentarse completamente dado el nuevo contexto virtual, según una de las mediciones realizadas por la compañía.

El cambio indubitablemente continuará a futuro (Molino; Ingusci; Signore; Manuti; Giancaspro; Cortese; Russo, & Zito, 2020); inclusive se menciona que iniciativas como estas vienen ganando atracción a nivel mundial debido a los beneficios percibidos por colaboradores y compañías en cuanto al *performance* organizacional, costos administrativos, menores gastos, ahorro de tiempo y recursos de la compañía, así como la satisfacción generalizada del colaborador.

2.2.2 Oportunidad inicial

Entel también ve en esto una oportunidad y, aprovechando la interconexión de una serie de factores como el inicio de su proceso de transformación digital como parte de su estrategia corporativa, los beneficios percibidos tanto por colaboradores como por la operación, y las tendencias mundiales mencionadas. La compañía está evaluando trasladar su operación a un formato mucho más digital, siendo el *journey* del colaborador uno de los primeros puntos a ser impactados por esto. Así, se busca identificar y replantear aquellos procesos vinculados a recursos humanos en el *journey* que estaban diseñados para ser vividos de forma presencial, y que hoy representan una limitante para la adopción completa del modelo flexible y virtual de operaciones.

2.2.3 Pregunta guía del proyecto

La pregunta que se ha definido para la presente investigación es: ¿Frente a la nueva modalidad de trabajo híbrido, qué cambios se deben realizar en el *journey* del colaborador, que inicialmente ha sido diseñado para un modelo de trabajo presencial?

2.3 Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

Se entiende que, para los ejecutivos de la compañía, la situación actual del COVID-19 ha sido un contexto en donde la productividad de sus equipos no ha disminuido en cuanto a sus entregables, y más bien ha facilitado la conexión con otros países. Con ello la propuesta de la presente investigación se enfoca en guiar a Entel en el proceso de transición hacia un modelo de trabajo híbrido, siendo el *journey* del colaborador uno de los primeros puntos a ser impactados por esto. Así, los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

- Levantar y analizar información sobre cómo son los procesos del *journey* del colaborador hoy.
- Determinar cuáles y cómo deben ser los procesos del *journey* del colaborador de Entel que necesitarán adaptarse al nuevo modelo de trabajo híbrido.

- Evaluar la sostenibilidad y viabilidad del *journey* del colaborador, en su adaptación al nuevo diseño.
- Identificar los riesgos asociados, *stakeholders* claves, líderes que ayudarán a empujar el proceso de transformación, e implicancias asociadas al cambio al nuevo esquema de trabajo híbrido.

Se seguirá el procesamiento de datos según Hernández; Fernández, & Baptista (2014).

Primero, se procederá a transcribir la información recabada a una base de datos y se reemplazarán los nombres de los participantes por códigos, de esta manera se respetará el principio de confidencialidad. Se utilizará una bitácora de análisis que ayudará a la confiabilidad y validez del análisis, además de organizar los procedimientos analíticos.

Posterior a ello, se generarán unidades de análisis o contenido y luego la codificación abierta, de donde saldrán las categorías de acuerdo a los conceptos de interés del estudio. Después de ello, se procederá a realizar la codificación axial y selectiva en donde se agruparán las categorías en temas y luego se definirán las categorías centrales de la investigación, vinculando luego a las preguntas de investigación y su respectiva explicación. Lo anterior se analizará en base a frecuencias con el apoyo del *software* Atlas Ti.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

3.1 Análisis del macroentorno (PESTEG¹)²

Dado el contexto pandémico bajo el que se realiza la presente investigación los entornos cambian con gran facilidad. Sin embargo, el trabajo se centrará en el último trimestre del 2021 donde el macroentorno se encuentra de la siguiente manera:

3.1.1 Entorno político

En la actualidad, el país tiene al presidente de izquierda Pedro Castillo. La incertidumbre existente por el cambio de la Constitución hace que las inversiones extranjeras no tengan el mismo peso de años anteriores, por lo que el país se encuentra dividido en tres bloques: los que apoyan al Ejecutivo, los que apoyan al Legislativo, y los que se mantienen neutrales. De igual manera, acorde al último reporte de percepción de Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020a), solo una institución de una lista de 21 supera el 50% de confiabilidad, siendo ésta el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). Las demás instituciones, que incluyen a la Iglesia Católica, los partidos políticos, el Congreso y la prensa, alcanzaron un porcentaje desaprobatorio. A esto se suma la crisis originada por las vacunaciones realizadas en forma irregular, que actualmente están siendo investigadas.

Por el lado de la normativa de las telecomunicaciones, acorde al Decreto Supremo N° 002-2020-MTC promulgado en enero del 2020 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2020), se establece que las operadoras pueden comercializar servicios portadores que faciliten la conectividad a través de la fibra óptica, permitiendo la conexión con enlaces internacionales y servicio de tránsito IP, en el territorio nacional. Asimismo, faculta al

¹ PESTEG es el acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Ecológicos, y Globales.

² David & David, 2017.

Estado a concesionar la construcción, operación, mantenimiento y explotación de la Red Dorsal de Fibra Óptica. El decreto ratifica que la operación, mantenimiento y explotación de las redes nacionales se encuentra a cargo de varias empresas operadoras de comunicación, y establece que la tarifa de servicios públicos se encuentra sujeta al marco operativo y regulatorio de OSIPTEL, institución que considera las condiciones del mercado.

Por otro lado, el Congreso aprobó el Decreto Supremo N°003-97-TR (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 1997), donde se determina que el sector privado (empleador) proporcionará los equipos tecnológicos y el servicio de acceso a Internet gratuito a los colaboradores con el fin de facilitar el teletrabajo, dicha norma también plantea la desconexión digital donde el colaborador no está obligado a responder correos siendo este un derecho en esta nueva normalidad de trabajo.

3.1.2 Entorno económico

Según BBVA Perú Research (2021), la recuperación económica global se consolida esto debido a un mayor control de la pandemia y a los significativos estímulos económicos; por otro lado, también mencionan que la economía peruana crecerá un 9,0% en el 2021 y un 4,2% en el 2022 recogiendo un fuerte rebote estadístico y, en condiciones externas favorables. En cuanto al tipo de cambio, el dólar antes de la pandemia estaba en S/ 3.50 y, después de un año, la devaluación de la moneda peruana es una de las más afectadas a nivel latinoamericana pasando a S/ 4.10. Las personas tuvieron que enfocar sus recursos económicos en nuevas prioridades; cerraron varios negocios; disminuyeron los ingresos generales de las empresas peruanas, y se generó una fuerte inversión en medidas de control vinculadas a la pandemia. Además, los niveles de empleabilidad se vieron afectados dramáticamente, con una caída de casi el 20% según cifras del Banco Mundial (2017), lo que obligó a otorgar bonos asistenciales a personas con recursos limitados y a empresas cuyas operaciones se vieron impactadas.

Como consecuencia del cambio de gobierno, y con ello, el cambio de las políticas económicas del MEF, se generó una caída de 11.12% del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2020, la tasa más baja de los últimos 30 años según el INEI (2021), afectando principalmente a los sectores Alojamiento y Restaurantes, Transporte y Almacenamiento, Servicios prestados a las empresas, y Minería e Hidrocarburos. Por el contrario, el rubro de Telecomunicaciones, donde se desempeña Entel, no se vio impactado de forma considerable, y mostró una evolución positiva al ser uno de los rubros clave para la continuidad de las operaciones de los negocios. De hecho, los estados financieros consolidados de Entel, al cierre de diciembre de 2020, muestran resultados financieros positivos versus el año anterior.

Hacia el 2021, el panorama se proyecta algo más positivo, según Deloitte Perú (Savirón, 2021), quienes proyectan un crecimiento del PBI de 7.3%, siempre y cuando se dé continuidad a temas fundamentales como inversión en infraestructuras esenciales, refuerzo a la educación, y enfrentar la crisis sanitaria, lo que debe ser prioritario. Estas serán las piedras angulares de la reactivación de la economía, y puntos claves para el próximo gobierno.

3.1.3 Entorno social

Según cifras del INEI (2020b), el Perú al 30 de junio del año 2020 alcanza los 32'625,948 habitantes, siendo el séptimo país más poblado de América. Si bien se prevé un crecimiento en los próximos años, la tasa ha disminuido considerablemente debido del descenso en la fecundidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta la ola de inmigración de la población venezolana, previendo una tasa de 2,7 venezolanos por mil habitantes.

Por otro lado, y ahora más que antes debido a la pandemia, se está buscando intensificar la conectividad en zonas rurales del país en donde solo el 26% de la gente accede a Internet fijo o móvil, mientras que en las ciudades lo hace el 70%, siendo una necesidad básica para el acceso a información, a la salud y a la educación según Eduardo Gonzales quien fue ministro peruano de Transportes y Comunicaciones (El Peruano, 2021), y quien

presentó el plan Todos Conectados, que busca que todos los ciudadanos tengan acceso al mundo digital y a la conectividad, para lo cual se tendrán varios proyectos en conjunto con el sector privado hasta el 2023 en las zonas agrarias y selváticas.

3.1.4 Entorno tecnológico

En el 2021 el MTC autorizó a dos operadores de telecomunicaciones para implementar la tecnología 5G en el país (Entel Perú y Claro) (El Peruano, 2021). Se ha autorizado instalar Internet fija inalámbrica, lo cual pondrá al país a la vanguardia de la región, siendo uno de los pocos países en tener esta innovación.

Por otro lado, se está impulsando la inteligencia artificial (IA) dado que es clave para el desarrollo de la industria 4.0 (El Peruano, 2021). Esta acción del Gobierno ocurre en el marco de la Política Nacional de Transformación Digital y del Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley de Gobierno Digital (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2021).

3.1.5 Entorno ecológico

De cara a minimizar potenciales impactos en el medio ambiente, se está forzando a que las organizaciones tengan una mirada mucho más sostenible con foco en proteger el medio ambiente y minimizar su impacto en el cambio climático. Desde dicho frente, Entel Perú viene realizando mediciones y análisis de sus emisiones de gases de efecto invernadero en los últimos cuatro años. Del último reporte realizado se concluye que el 80% del total de emisiones se relaciona con las actividades propias de su gestión operativa y se ha trasladado en planes de reducción de emisiones. Respecto al 2018, la huella total tuvo un incremento de 4.84%, principalmente explicado por un aumento en el uso de vehículos de transporte y un mayor número de colaboradores, pues se incorporan 749 colaboradores en las sedes que generan emisiones.

3.1.6 Entorno global

Hacia el último trimestre del 2021, la situación global empieza a tener un panorama positivo después de los últimos dos años de la pandemia. El COVID-19 ha marcado la pauta de todas las prioridades globales y a estas alturas casi la mitad de la población mundial ha completado su proceso de vacunación contra la enfermedad, aunque las naciones avanzan a distintos ritmos, estimándose que los países con mayores índices de pobreza tomarán más tiempo en inocular al 100% de su población. La crisis sanitaria delimita todas las prioridades globales, ya que se estima que durante los próximos años esta continuará siendo el principal factor a evaluar en decisiones económicas, y sociales.

Sin embargo, el panorama es positivo según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021). Después de la caída del 2020 solo se puede ir para arriba, con una expectativa de crecimiento global del 6% en el 2021, percibiéndose de forma positiva con la reapertura de los negocios, aunque de forma limitada en la gran mayoría de países. Este panorama optimista aún se define con cautela dada las potenciales nuevas variantes del virus que se han venido detectando y las estimaciones de nuevas olas de contagio.

3.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

Según el análisis de competitividad de la industria se concluye que las Telecomunicaciones son un sector altamente competitivo lo que indica que las Cinco Fuerzas de Porter (1997) son poderosas entre sí (ver anexo 1).

3.2.1 Amenazas de nuevos competidores o participantes

Los altos beneficios en el sector son un fuerte incentivo para ingresar en él; sin embargo, para los casos de telefonía fija, debe realizarse una gran inversión en infraestructura constituida por edificios, centrales, planta exterior y equipos de transmisión, lo cual incide directamente en la barrera de entrada. Para el caso de los demás servicios como telefonía de larga distancia, telefonía móvil, comunicaciones empresariales, servicios de valor añadido

como Internet, las inversiones son mucho menores y es allí adonde están apuntando las nuevas empresas que aparecen en la contienda. Es necesario un socio con la tecnología o que tenga la colaboración de alguna empresa que cuente con la tecnología necesaria para poder competir, como Huawei, Samsung, Apple, Vodafone, entre otros, y para el caso de las barreras públicas y privadas es necesario contar con una licencia gubernamental.

3.2.2 Rivalidad entre los competidores

En telefonía hay un mercado de oligopolio formado por Movistar, Claro, Bitel y Entel. El aumento de la competencia en el sector ha provocado una baja de los precios, ampliación de los servicios, y un aumento de las ofertas ajustadas a las necesidades de los clientes. En general, debido al efecto del mercado, hay uniformidad en la oferta de las cuatro empresas móviles en cuanto a tarifas para planes equivalentes. La diferenciación se hace en la calidad del servicio, la atención al cliente, la cobertura, o en el efecto de la publicidad.

3.2.3 Amenaza de productos sustitutos

El teléfono como instrumento de comunicación tiene varios productos sustitutos:

- **Correo electrónico.** Están en constante auge, pero debido a la necesidad de uso del soporte telefónico no representa mayor amenaza.
- **Mensajería instantánea.** Representa el sustituto más cercano al teléfono y su creciente uso puede afectar el uso de la telefonía, ya que ofrece la posibilidad de estar en permanente contacto con las personas elegidas a través de conversaciones escritas.
- **Audio y video.** Están experimentando un auge impresionante y puede llegar a suponer una disminución en el costo telefónico de las empresas y o personas.

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

En Entel cuentan con un gran número de proveedores, la gran mayoría está en el rubro de servicios empresariales y contratistas, con productos y servicios móviles que a su vez generan alianzas con sus proveedores de red y *billing*, siendo estos socios estratégicos de los

operadores; en conjunto, son cientos de empresas y miles de personas relacionadas con Entel. En cuanto a los equipos de telefonía, son los mismos para todas las empresas de telefonía y las empresas fabricantes tienen sedes a nivel global, por lo que es allí donde estas empresas como Samsung, Apple tienen el poder de negociación.

3.2.5 Poder de negociación de los clientes

Con la portabilidad numérica se acabó el monopolio, se puede cambiar de compañía telefónica sin problemas por lo que el cliente tiene el poder. Los grandes clientes como empresas de organismos públicos y privados piden presupuesto a varias compañías abocándose a la que presente las mejores ofertas. Es un mercado en expansión hay ofertas específicas adaptadas a las necesidades de los clientes, están obteniendo un alto poder de negociación ya que generan muchísimo tráfico en llamadas. En este momento Entel ofrece a sus clientes y potenciales todo lo que ellos necesitan ofertando un producto de calidad y precio conveniente, debido a ello es líder en portabilidad.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

4.1 Modelo de negocio³

La estrategia actual de Entel Perú está alineada al plan corporativo titulado “Potencia lo que te hace distinto”, que se enfoca en el cliente y en cómo mejorar su vida mediante los servicios digitales. Sin embargo, la situación actual del sector de las telecomunicaciones en el Perú, sumergido en una constante y agresiva competencia entre los operadores, ha obligado a que la estrategia se base en ofrecer productos con más beneficios para los clientes y menor precio que la competencia. Esto se complementa con la mirada corporativa del Grupo Entel Chile, la cual tiene un agresivo plan enfocado en potenciar la agilidad organizacional y volver a Entel una organización mucho más data y AI driven, y que ahora brinda redes 5G.

Cabe resaltar que Entel Perú S.A. tiene una estrategia muy competitiva, orientada a ser líder en costos, apalancándose en sus áreas comerciales y técnicas. Esto va en línea con la etapa de transformación digital por la que atraviesa la empresa, en la que se articula tecnología de punta con la más alta calidad de servicio. Para ello, hay cinco objetivos claves:

- **Liderazgo transformacional.** Al desplegar una red de alta velocidad en el mercado.
- **Digitalización y transformación digital.** Transformar el entorno digital con foco en E2E.
- **Simplificación.** Ser más ágiles, livianos y eficientes para afrontar la dinámica competitiva.
- **Gestión del talento.** Se trata de un solo equipo con un solo propósito que conlleva al liderazgo, puestos críticos y movilidad al interno.
- **Satisfacción al cliente.** Con mayor y mejor conectividad para transformar la experiencia del cliente en el sentido de la empresa.

El modelo de negocio de Entel Perú se estructura tal como se presenta en el anexo 2.

³ Osterwalder & Pigneur, 2011.

4.2 Estructura organizacional

4.2.1 Estructura del Comité Ejecutivo

Ver anexo 3.

4.2.2 Estructura de capital humano

Ver anexo 4.

4.3 Resultados contables y financieros

Durante el 2020 las operaciones globales de Entel Perú no se vieron afectadas. Sin embargo, hubo un incremento en los gastos operativos como consecuencia de las nuevas políticas asociadas al COVID-19. En los resultados financieros publicados en enero 2021 se evalúa el desempeño de la compañía hasta el 31 de diciembre del 2020:

Tabla 1

Resultados contables y financieros

Total de ingresos financieros	10'894,534	8'746,947
Total de gastos financieros	(102'535,938)	(97'558,997)
Total resultado financiero neto	(91'641,404)	(88'812,050)

Nota: Adaptado de Reporte de Sostenibilidad 2020, por Entel Perú S.A., 2021a.

4.4 Cadena de Valor

El negocio no podría desempeñarse sin los proveedores y contratistas, quienes abastecen de la infraestructura, tecnología, equipos y servicios que necesita la compañía para operar. La cadena de valor (Porter, 1985) reúne las etapas más importantes y críticas del negocio, desde montar una antena hasta mantener a un cliente satisfecho con el servicio y experiencia que brinda, y en el caso de Entel se resume de la siguiente manera:

- **Maximizar la rentabilidad.** Tiene que asegurar y maximizar la rentabilidad de los accionistas de la empresa, contribuyendo a esto las utilidades generadas.
- **Optimización de costos.** Enfocado a optimizar los costos variables y fijos de producción.
- **Retención de clientes (valor de mercado).** Es primordial que el indicador de

portabilidad numérica neta combinado con el valor presente de los clientes (tanto de los que ingresan a la compañía como de los que se fugan), sea monitoreado y controlado de forma mensual para realizar acciones en caso de desvío.

- **Disponer de infraestructura y equipos de red de alta tecnología e innovadora.** Busca mantener plataformas dentro de su vida útil y planear salir a *go live* con el proyecto de transformación digital.
- **Contratar y mantener capital humano de alto rendimiento.** Se desea tener colaboradores con altos estándares profesionales; para esto se otorgan recursos para capacitaciones de postgrado de la alta gerencia y plana ejecutiva.

4.5 Análisis VRIO^{4 5}

El análisis VRIO de la compañía se presenta en el anexo 5. Luego del análisis se recomienda gestionar poniendo foco en la transformación digital de los procesos de la compañía. La tecnología brinda agilidad y permite atender mejor a los clientes y proveedores de Entel, y se trabaja para que esté centrada en el cliente y le permita auto gestionarse sin complicaciones.

Es interesante ver cómo en la empresa, si bien existe un buen capital de trabajo en los equipos de liderazgo y están construyendo una cultura organizacional diferenciadora, aún se debe trabajar en la calidad de los perfiles de sus colaboradores, buscando atraer talento a posiciones claves. Una palanca para ello es trabajar en su marca empleadora y en sus beneficios, que es algo que aún se requiere optimizar.

⁴ VRIO es el acrónimo de Valioso, Raro, Inimitable y Organizado.

⁵ Barney & Hesterly, 2010.

Capítulo V. Diagnóstico del problema

5.1 Preguntas diagnósticas

- **Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales procesos del *journey* del colaborador que deberían verse impactados con la implementación de un modelo de trabajo híbrido?**
Para impulsar la adopción de un modelo de trabajo híbrido interesa identificar, como parte de esta investigación, cuáles son los principales procesos del *journey* del colaborador, y especialmente aquellos procesos de recursos humanos, que deben ser modificados o repotenciados, para así generar cambios significativos en Entel que propicien el éxito del nuevo modelo.
- **Pregunta 2: ¿Cuáles son los principales elementos facilitadores para lograr implementar un modelo de trabajo híbrido?** Como parte de la presente investigación los autores consideran que, para plantear un modelo de trabajo híbrido en una organización, es vital entender cuáles son los elementos facilitadores; es decir, aquellos elementos es necesario apalancar para promover, facilitar y dar continuidad a la adopción del nuevo modelo de trabajo en Entel.
- **Pregunta 3: ¿Cuáles son los principales elementos bloqueadores para lograr implementar un modelo de trabajo híbrido?** A los autores de la presente investigación les interesa saber cuáles serán los elementos bloqueadores en Entel, es decir, aquellos elementos que dificultan la adopción o representan una amenaza a la continuidad de este proceso de cambio, y deberán ser tratados como potenciales riesgos de la implementación del modelo híbrido. De forma preliminar, se espera encontrar elementos culturales como principales bloqueadores del proyecto.

5.2 Selección de los procesos operativos y comportamientos humanos a diagnosticar

Se seleccionaron los principales procesos del *journey* del colaborador que se ven principalmente impactados por el modelo híbrido de trabajo según Gartner Research (2020b), tomando en cuenta las descripciones de lo que acotaba (ver anexo 6).

5.3 Definición de personas y grupos que proveerán la información

Para el proceso de coordinación se comunicará a los responsables de cada área, quienes estarán apoyados por el área de Desarrollo Organizacional que les proporcionará la información necesaria de los objetivos del estudio. Se tomará una muestra por cuotas, tomando en cuenta las variables de nivel jerárquico, tiempo en la compañía y área.

Siendo el caso que el 99% de los administrativos se encuentran en *home office* se coordinará reuniones con los participantes, enviándoles un correo electrónico donde se les explicará de manera detallada las instrucciones de las entrevistas vía Microsoft Teams. El equipo de recursos humanos proveerá información y materiales claves para el entendimiento de los actuales procesos de recursos humanos involucrados en el *journey* del colaborador.

5.4 Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas

La investigación planeada se hará a través de un diseño fenomenológico, donde se trabajará directamente con las declaraciones de los participantes, buscando entender sus experiencias y los elementos comunes sobre las acciones que serán necesarias para el éxito de una implementación de trabajo híbrido en Entel, así como su percepción sobre el *journey* actual del colaborador, identificando cuáles son las palancas facilitadoras y bloqueantes que deberán ser ajustadas frente a este nuevo modelo.

5.4.1 Metodología

El enfoque de la investigación es cualitativo, basándose en la percepción de los colaboradores frente a la problemática planteada. Asimismo, se decidió por un alcance

exploratorio, ya que el trabajo híbrido aún no es una realidad en la organización, la propuesta de implementación en Entel se dará en un contexto post COVID-19. Actualmente los colaboradores a los que aplica esta investigación se encuentran en una modalidad de trabajo remota. Cabe resaltar que existen pocas investigaciones que han evaluado de manera científica la relación de los ejes de estudio (Gartner Research, 2020b).

5.4.2 Población y muestra

La organización cuenta con una dotación de 2,200 colaboradores en Perú, de los cuales 1,100 son administrativos y 1,100 son parte de la fuerza de ventas, el 99% de ellos pasó a trabajar de forma remota al inicio de la pandemia; sin embargo, este porcentaje ha venido variando y a la fecha (abril 2021) solo un 95% se encuentra trabajando de forma remota. Estos 1,100 colaboradores administrativos representan la población a estudiar.

La muestra seleccionada fue de 20 personas para las entrevistas semiestructuradas, todos eran colaboradores de la organización que aplican a trabajo híbrido en los diferentes niveles jerárquicos, áreas de la compañía, con una variada dotación de los distintos grupos generacionales y fecha de ingreso a Entel. De igual manera se entrevistó a cuatro personas de recursos humanos de Entel en base a un *check list* de procesos para recopilar información del estado actual del *journey* del colaborador en Entel.

5.4.3 Herramientas

Para la presente investigación se realizarán entrevistas y también se recolectó información relevante acerca de cómo funcionan los procesos en Entel, la percepción de los colaboradores frente a este nuevo contexto de trabajo, y la problemática planteada en las preguntas de investigación. Todos los instrumentos explorarán tres dimensiones: trabajo híbrido, *journey* del colaborador, y gestión de cambio, donde se identificarán percepciones de los colaboradores sobre estos puntos centrados en este nuevo contexto. Asimismo, cada

dimensión contará con sub-dimensiones que servirán como base para el desarrollo de soluciones:

Tabla 2

Herramientas

Trabajo híbrido	Espacios de trabajo
	Herramientas y tecnología
	Diseño organizacional
	Indicadores claves
Journey del colaborador	Reclutamiento y selección
	Inducción
	Bienestar y beneficios
	Gestión de desempeño y reconocimiento
	Comunicaciones internas
	Capacitación
Gestión de cambio	Pilares culturales y estrategia
	Liderazgo transformacional
	Elementos bloqueadores y facilitadores

Nota: Adaptado de Establishing a Remote and Hybrid Workforce, por Gartner Research, 2020a; *The Employee Experience Advantage*, por Morgan & Goldsmith, 2017; Change Management Models; A comparative analysis and concerns, por Galli, 2018.

5.4.4 Sustentación teórica de las herramientas

Nos vamos a enfocar en investigar tres variables temáticas: La primera es el trabajo híbrido, como principal modelo a adoptar por la compañía y el elemento central de toda esta investigación. El segundo eje es el *journey* del colaborador, considerando aquí algunos elementos prácticos y procesos internos que deberían de cambiar para facilitar la adopción del modelo. Finalmente, el tercer eje es la gestión del cambio, como la mirada estratégica y palanca para facilitar la adopción. A continuación, se profundizará en cada eje.

Trabajo híbrido

En la medida que avanzó la tecnología, el lugar y tiempo del trabajo se volvió más flexible (Allen; Golden, & Shockley, 2015; Vilhelmson & Thulin, 2016). En el 2017 ya existían millones de usuarios en Internet y muchos de ellos utilizando herramientas para trabajar de manera remota. Para entender el proceso de trabajo híbrido es importante recurrir

a la legislación peruana y aclarar cómo algunos modelos de trabajo que se han dado hasta hoy difieren del modelo híbrido.

El estudio Vinatea & Toyama (2020) interpreta la ley y explica que, desde hace un tiempo, en la legislación peruana existen dos modalidades laborales que podrían confundirse con el trabajo híbrido: teletrabajo y trabajo remoto.

Figura 1. Trabajo híbrido



*Modalidad requiere acuerdo entre las partes, y un pago adicional por costos de teletrabajo.

**Modalidad habilitada solo por el estado de emergencia a raíz de la pandemia del COVID-19. No requiere acuerdo entre las partes.

Nota: Adaptado de Conoce las diferencias entre teletrabajo, trabajo remoto y trabajo a domicilio, por Estudio Vinatea & Toyama, 2020.

El primer concepto a analizar es el teletrabajo, que es cuando el colaborador presta servicios a una determinada organización sin su presencia física en el centro de trabajo. En este caso el servicio se presta desde el hogar del trabajador, y a cambio de ello, el empleador añade una compensación por las condiciones de trabajo que el empleado debe implementar en su hogar para poder desempeñar sus funciones (Vinatea & Toyama, 2020).

El segundo concepto es trabajo remoto, que es cuando el colaborador, que trabajaba de forma presencial, pasa a brindar servicios desde su hogar a raíz del estado de emergencia sanitaria. Esta normativa extraordinaria permite que los empleados puedan trabajar desde sus

hogares para resguardar su salud y cumplir con los protocolos de cuarentena y distanciamiento social frente a la pandemia del COVID-19 (Vinatea & Toyama, 2020).

La presente investigación se enfoca en una tercera modalidad de trabajo que, si bien no está completamente reconocida en la legislación laboral peruana, es un modelo al que se prevé que muchas compañías migren en un futuro (Williamson; Colley, & Hanna-Osborne, 2020). Este es un modelo híbrido de trabajo, el cual reconoce que el trabajador podría elegir entre varios sitios de trabajo, pudiendo ser ubicaciones remotas como la casa, oficina, o figuras intermedias como hubs, o el espacio que desee. Este modelo se basa en la flexibilidad, adaptabilidad y responsabilidad compartida entre empleadores. Más allá de los pros y contras de trabajar desde diversos lugares, la conclusión que se ha llegado es que un solo modelo no sirve para explicar este fenómeno debido a la diversidad de necesidades de los empleados, por lo que ofrecer la mayor flexibilidad posible y la posibilidad de elegir es lo ideal.

Gartner Research (2020b) ve que es realista alternar entre el trabajo remoto y presencial hasta tres veces por semana, que sería la opción que se estudiaría en la presente investigación. Esto también debido a que el trabajo en oficina guarda diversas cualidades. Citando al CEO de Google, para ellos es relevante tener un espacio físico donde reunirse (Reichert, 2019).

Por otro lado, para la implementación de este nuevo modelo, Gartner Research (2020a) especifica que debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- **Herramientas y tecnología.** Identificar aquellos puntos críticos remotos en el *journey* que requieran asistencia de herramientas virtuales, e impulsar la búsqueda de diversas tecnologías que permitan transformar la forma de trabajar y así alcanzar el máximo potencial de los trabajadores (Savirón, 2021).

- **Comunicación y colaboración.** Capacidad de generar espacios virtuales y herramientas digitales que favorezcan la comunicación y colaboración entre empleados, así como capacitar a los líderes para dirigir estos espacios.
- **Espacios de trabajo.** Tendrán que adaptarse según las necesidades de la organización en un modelo de espacios de trabajo híbridos, viendo a estos no solo como espacios físicos sino también digitales. El espacio físico tendría un rol de apoyo para lograr la innovación, el *network*, y el fortalecimiento de la cultura organizacional (Savirón, 2021).
- **Diseño organizacional.** Para este modelo se deben tener definidos los equipos, roles críticos, políticas y procesos que permitan agilizar el trabajo.

Asimismo, Gartner Research (2020a) menciona que deben hacerse modificaciones significativas en el *journey* del colaborador y en la gestión del cambio relacionada con la cultura y la capacidad de los líderes para gestionar equipos híbridos.

Journey del trabajador

La gestión del *journey* del colaborador es una realidad en varias empresas líderes a nivel mundial, que están apostando por ello en sus planes estratégicos, colocando en el centro al colaborador (Deloitte, s.f.). Cabe recalcar que la experiencia dentro del *journey* colaborador no es estática y hace referencia a la suma de todo lo que observa y vive el empleado durante su relación con la empresa, desde el primer contacto (atracción) hasta la última interacción al abandonar a la misma (salida), y esto influye sobre sus perspectivas, prioridades y comportamiento (Morgan & Goldsmith, 2017). Asimismo, Gartner Research (2020a) se enfoca en cómo los empleados internalizan e interpretan interacciones que tienen con y dentro de su organización, y los contextos que influyen en esas interacciones internas o externas. A continuación, se revisarán las diversas etapas del *journey* desde las coincidencias que existen entre diversos autores:

- **Reclutamiento y selección.** En la actualidad, se requiere una estrategia de búsqueda y atracción del talento digital, así como la estrategia de marca empleadora hacia una virtual (Gartner Research, 2020b). Aquí algunos puntos a considerar según Lamm; Adams, Spira-Gutner (s.f.):
 - Dada la libertad del lugar de trabajo, puede reclutar talento de diversas locaciones en el país o el mundo, por lo que el modelo de búsqueda se modificaría.
 - Considerar otras modalidades de trabajo, dado que el modelo híbrido permite tener múltiples empleadores (por ejemplo, por proyecto, por horas, *part-time*, recibo por honorarios, etcétera).
 - Generar herramientas digitales como video entrevistas, *assessments* virtuales, etcétera.
 - Inversión en *chatbots* y herramientas que permitan responder preguntas y que consideren *machine learning* para personalizar la experiencia virtual.
 - Un portal para que el candidato pueda revisar el estatus de su aplicación, y que le ofrezca transparencia en el proceso.

- **Inducción.** El modelo híbrido requiere de una inducción virtual que brinde al colaborador una experiencia personalizada y que le entregue información relevante en el momento exacto que lo requiere, acelerando el proceso de entendimiento de la organización (Gartner Research, 2020b). Para ello, es relevante realizar llamadas con video para clarificar dudas y expectativas sobre el nuevo ingreso. Por otro lado, el proceso de entender la cultura es más complejo en este nuevo entorno. Se requiere generar espacios informales que permitan al nuevo ingreso conocer la dinámica de interacción entre las personas del equipo, y recibir entrenamiento sobre la cultura organizacional y mentores virtuales que permitan guiar el proceso de incorporación y adaptación (Agarwal, 2020).

- **Bienestar.** El acceso al trabajo las 24 horas del día debido a la tecnología, exige pensar en un balance de vida y acciones directas del empleador para mejorar este balance, dado que

esto afecta directamente su productividad (Swingler, 2017). Es importante priorizar el bienestar de los colaboradores y entender su salud de manera profunda es una de las enseñanzas que ha dejado el COVID-19 (Savirón, 2021), concepto de bienestar que ha pasado de enfocarse en lo físico a tener una visión integral incluyendo lo mental, financiero, entre otros (Gartner Research, 2020a). Para el modelo híbrido es clave analizar cuáles son aquellas oportunidades de mejora de la organización con respecto a lo que esta ofrece a los colaboradores.

- **Reconocimiento y compensaciones.** Para el futuro híbrido es clave determinar cómo las compensaciones, la recompensa y la estrategia de reconocimiento serán ajustadas para asegurar la paridad (Gartner Research, 2020a), evitando generar diferencias salariales o sesgos, y los trabajadores que elijan el trabajo remoto en su mayoría tengan igual visibilidad que los demás (Davies, 2021).
- **Aprendizaje y desarrollo.** En este contexto, los colaboradores han aprendido de manera acelerada a utilizar herramientas digitales. Y este modelo híbrido de trabajo requiere de plataformas virtuales de aprendizaje, así como de desarrollar ciertas competencias blandas claves como la flexibilidad para adaptarse a diversos y cambiantes modelos de trabajo; la proactividad para trabajar de manera más independiente y cómo escalar las preocupaciones; y la transparencia para crear cohesión social y confianza cuando la proximidad física no está garantizada (Gartner Research, 2020a).
- **Desempeño.** En el trabajo remoto y posteriormente híbrido se requiere educar a los líderes en cómo revisar los objetivos de desempeño necesarios y en cómo gestionar en base a resultados versus la observación directa de sus funciones (Gartner Research, 2020a).
- **Salida.** Este nuevo contexto trae varias salidas masivas a nivel mundial, lo que no impide que se muestre la cultura organizacional de inicio a fin. Esta experiencia debe ser

cuidadosamente planificada y no solo impacta a nivel legal a la organización sino a nivel reputacional (Sowmyanarayan, 2020).

Gestión de cambio

Uno de los puntos esenciales del presente proyecto es el de la gestión de cambio, dado que será una palanca esencial para enfrentar el proceso transformador por el que está pasando Entel. Adicional a estos puntos hay otros elementos tangencialmente asociados como el desarrollo profesional de los colaboradores, el alineamiento con la estrategia de la compañía, y los resultados productivos de Entel, que también son relevantes a la hora de definir un proceso de cambio.

Si bien los procesos de gestión de cambio no son algo nuevo en la ciencia, sí han tomado mucha mayor relevancia organizacional dada la gran velocidad con la que las compañías están incurriendo en procesos de cambio internos (propios de la compañía) o externos (debido a factores externos y fuera de su control). Probablemente uno de los procesos más comunes fue la globalización de las compañías, y su respuesta a la necesidad adaptarse a la velocidad mundial, y más recientemente al tener que afrontar cambios -a todo nivel- a raíz de la pandemia generada por el COVID-19 (Weiss & Li, 2020).

La velocidad con la que se han venido implementando nuevos procesos de cambio ha dado pie a que se generen una serie de modelos de gestión de cambio que son muy similares y en algunos casos, llegan a ser contradictorios entre sí en algunos puntos (Galli, 2018). Por ello es relevante que cada organización y especialista en gestión de cambio defina cuáles son los elementos de cada modelo que mejor funcionan para el tipo de problema que se enfrentará en la organización, y para el tipo de cultura que dicha organización está manejando.

Cabe mencionar que hay factores culturales que son imprescindibles y constantes a través de todos los modelos como la influencia del liderazgo en procesos de cambio, las motivaciones personales de los colaboradores, la forma en la que el cambio se alinea al

propósito y la identidad organizacional de una compañía, la capacidad de influencia de roles organizacionales claves, etcétera; y que, en su mayoría, también son elementos de transformación sobre los que Entel quiere trabajar como parte de su estrategia general de personas, lo cual evidencia que se está ante un tipo especial de cambio, que vendría a ser una transformación cultural.

Respecto a la transformación cultural, se destacan cinco principios para modificar y lograr realizar cambios a la cultura organizacional (Katzenbach; Steffen, & Kronley, 2019):

- Emparejar la estrategia y la cultura para asegurar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro de la organización.
- Enfoque en pocos cambios en comportamiento para centrarse en aquellos verdaderamente relevantes.
- Honrar las fortalezas de la cultura existente, y utilizarlas como palancas para potenciar los siguientes cambios.
- Integrar intervenciones formales e informales que pongan al cambio al centro de la agenda y la conversación diaria de la compañía.
- Medir y monitorear la evolución cultural para pivotar ante potenciales rutas no deseadas.

5.5 Recojo y análisis de información

5.5.1 Árboles de contenidos y códigos identificados

En función a la investigación realizada se han generado tres árboles de códigos que permitirán tener mayor claridad sobre los elementos más recurrentes encontrados en la presente investigación.

Árbol de herramientas y lineamientos para el modelo

El modelo actual de Entel, al ser adoptado sobre la marcha, presenta aún algunas oportunidades en lineamientos y herramientas claves para su correcto funcionamiento y el del futuro modelo híbrido, e incluye la ausencia de lineamientos generales sobre cómo funciona

el modelo, lo cual genera que cada líder maneje distintos grados de flexibilidad con sus equipos de acuerdo a su propia perspectiva y no de acuerdo a la cultura que desea promover la organización. Por otro lado, las reuniones se extienden usualmente fuera del horario laboral debido también a la ausencia de una guía clara de los horarios tope para las reuniones.

Por otro lado, existen algunas herramientas como el Internet que la organización ha decidido brindar a través de una ampliación del Internet a los celulares corporativos, la cual no brinda una velocidad suficiente para cubrir la necesidad de los colaboradores. Esto genera que las reuniones se entrecorten y/o apaguen las cámaras, y evita una conexión apropiada entre los equipos. De igual manera, dificulta la descarga de contenido relevante para algunas áreas o enviar información pesada (ver anexo 7).

Árbol de procesos de recursos humanos

Para los procesos de recursos humanos se encontraron oportunidades en tres procesos claves: proceso de inducción, proceso de reclutamiento y selección, y proceso de bienestar, siendo el más complejo el último, debido al malestar general de los participantes por el horario extendido de trabajo. Ellos indican que esto se debe, en parte, a la cultura organizacional desde el corporativo, debido a que los líderes de Chile agendan reuniones fuera del horario de trabajo, así como otras áreas que solicitan información hasta altas horas de la noche. Esto genera consecuencias significativas en la organización detalladas en el árbol de procesos.

Asimismo, existen oportunidades en los otros dos procesos que, más que un malestar en los participantes, impactan en pérdida de oportunidades de nuevos talentos (reclutamiento) o agilidad en el proceso de incorporación (inducción). Estos dos puntos, indican los entrevistados, no han sido foco del equipo de capital humano ni de los líderes en este contexto de pandemia (ver anexo 8).

Árbol de cambio cultural y estilo de liderazgo

Durante la presente investigación se han identificado grandes oportunidades en la gestión cultural de Entel para potenciar la adopción del modelo híbrido. Al ir recogiendo varios de los dolores recurrentes, la gran mayoría de colaboradores mencionaba la necesidad de que los colaboradores de la compañía y, especialmente aquellas con las que trataban más frecuentemente, cambian la forma en la que piensan las cosas y cómo se comportan en la compañía, ya que consideraban que el pensar y actuar como antes no ayuda al desarrollo de Entel. Cabe mencionar que este cambio siempre era identificable en los otros, pero no en ellos mismos; es decir, varias personas no reconocían ser parte del problema.

Además, para lograr este cambio las personas identificaban varias fuentes de dolores organizacionales, y si bien algunos de ellos ya se habían abordado a través de iniciativas propias en Entel, se consideraba que estas habían nacido en respuesta a la pandemia del Coronavirus, y se habían quedado en el lado táctico, ya que no se enfocaban en cambiar el fondo cultural de la organización. Por otro lado, según la mayoría, el líder cumple un rol estratégico en la adopción (o no) de comportamientos asociados al modelo híbrido. Si el líder hace algo, las personas de abajo lo imitan; si el líder no está de acuerdo con algo, las personas de abajo tampoco, y si el líder no es coherente con sus acciones, los trabajadores tampoco lo serán. Es por ello que problemas actuales como que el líder agende reuniones fuera de horario, generan mucha sobrecarga. Probablemente el líder no es consciente del bienestar de su equipo y se sigue enfocando en el cómo y no en los resultados, lo que dificulta la adopción del modelo híbrido.

Otro factor que ha jugado en contra durante todo el último año ha sido el cambio acelerado que las personas han tenido que vivir por trabajar en pandemia. Si bien una parte de la organización ha logrado adaptarse satisfactoriamente al nuevo ritmo, éste aún representa

una dificultad para la mayoría de los trabajadores de Entel; inconveniente que no se resolverá en el corto o mediano plazo.

Finalmente, un problema adicional identificado son los cambios culturales generados por la organización. El priorizar resultados y llegar a ellos a toda costa ha cambiado la cultura de Entel, deshumanizándola, e incrementando el malestar de varios colaboradores, así como la incertidumbre sobre su posición a futuro. Estos son temas que representarán potenciales dificultades a la hora de implementar el modelo híbrido (ver anexo 9).

5.6 Definición final del problema de investigación

En línea con lo analizado previamente se puede precisar que el problema de investigación se centra en el abordaje de tres grandes ejes transversales en la organización.

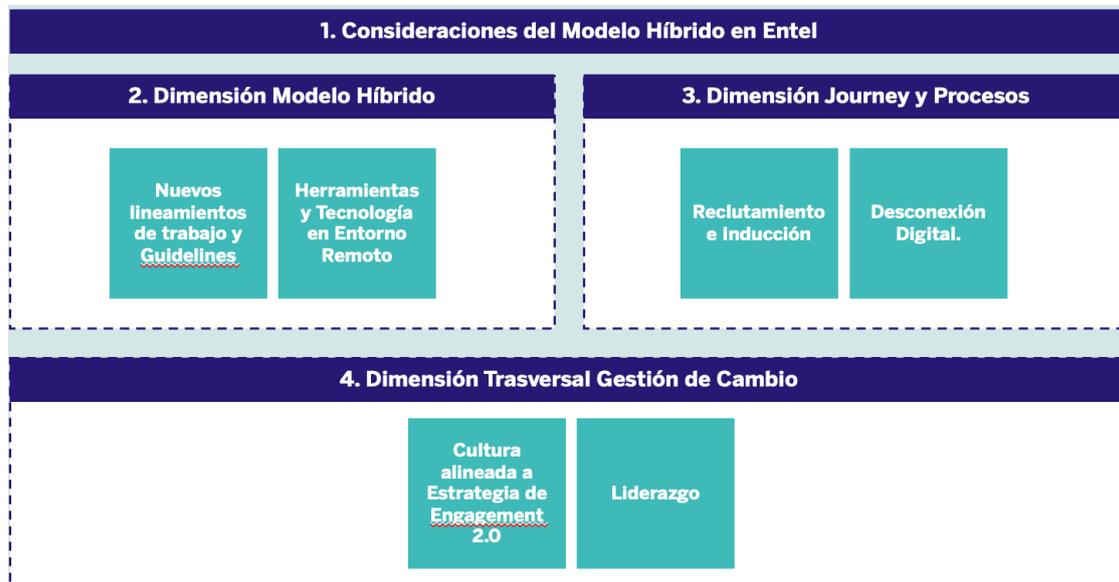
- La falta de lineamientos, herramientas y condiciones para implementar el modelo híbrido de forma efectiva en Entel.
- La falta de procesos estructurados que faciliten que la organización trabaje bajo un modelo híbrido y no fuerce la presencialidad, ni sobredemanda del recurso humano.
- La lenta evolución hacia una cultura alineada a un pensamiento híbrido que facilite la adopción de esta nueva forma de trabajo, que a su vez sea promovida por el equipo de liderazgo.

Considerando estos tres grandes dolores organizacionales de Entel se diseñará una solución a la medida.

Capítulo VI. Diseño de la solución

Conectados con el propósito de Entel y su estrategia de transformación, se propone desarrollar un modelo de trabajo futuro que impulsará una coordinación eficiente y acorde a las nuevas dinámicas laborales, con foco en las necesidades actuales y futuras del negocio, potenciando una mejor experiencia para sus colaboradores y mejorando, al mismo tiempo, el desempeño de los equipos. La siguiente figura representa el modelo:

Figura 2. Diseño de la solución



Nota: Elaboración propia, 2021.

El diseño de este nuevo modelo es fruto de una profunda reflexión y análisis llevado a cabo por los autores de la presente investigación, que involucró a más de 20 líderes de la compañía, bajo un exhaustivo trabajo de investigación interna, *benchmarking* y mejores prácticas internacionales. Para ello se plantea trabajar en un *playbook* y un *Q&A* que cuente con grandes temas claves que permitan a Entel tener una correcta implementación.

6.1 Principios y roles del modelo de trabajo híbrido en Entel

Para implementar el proyecto es relevante definir aquellos principios y roles laborales de los actores claves que permitirán tener un marco de referencia para el modelo actual y futuro.

6.1.1 Principios claves

Para definir los nuevos lineamientos es relevante definir aquellos principios que guiarán este proceso en base los cuales Entel tomará las siguientes decisiones y sus modificaciones posteriores.

- **Cuidar la experiencia del colaborador.** La experiencia es clave para retener a talentos y mejorar el clima laboral. Esta es una oportunidad para incorporar acciones que los colaboradores requieren y mantener o mejorar la experiencia actual.
- **Impulsar la productividad y eficiencias.** A través de prácticas que ayuden al desempeño individual y grupal, con foco en la autonomía y coordinación eficiente. Además, este nuevo modelo busca no solo mejorar la experiencia sino ser más eficiente y sustentable.
- **Flexibilidad.** Para entender las diversas necesidades de los trabajadores y buscar soluciones flexibles.
- **Confianza y sentido de pertenencia.** El modelo híbrido se basa en la confianza hacia los empleados que, estén donde estén, cumplirán los retos que se les asignan. Para ello, la comunicación de objetivos deberá ser siempre clara y oportuna.
- **Cooperación y conectividad.** Las acciones que se tomen deberán asegurar estos puntos e impulsar el sentido de comunidad que hoy se ha visto resquebrajado por la pandemia.
- **Simplicidad.** El modelo a escoger debe ser fácil de entender, gestionar y poner en práctica. Esto permite tener un proceso que no sume carga burocrática a otros, y que esté alineado con la agilidad que promueve la organización como parte de su cultura.

6.1.2 Definición de roles laborales

De antemano se sabe que Entel presenta dos tipos de roles con características distintas:

- **Roles operativos y de ventas.** Roles que tienen algún grado de trabajo en terreno; por ejemplo, Operaciones y Servicios, Infraestructura, Ventas, Proyectos, etcétera.

- **Roles de soporte y gestión.** Roles que no tienen trabajo en terreno; por ejemplo, Canales digitales, Experiencia, Control de Gestión, etcétera.

Ayudados por esta información, con las diferentes áreas se realizará un análisis de posiciones para definir quiénes aplican al modelo híbrido y quienes sí requieren trabajar de manera presencial de tiempo completo por la naturaleza de su rol, para ello se han definido las preguntas que se presentan en el anexo 10.

6.2 Dimensión modelo híbrido

En cuanto al modelo híbrido, Entel tiene espacios colaborativos ya preestablecidos, así como aplicaciones que le permitirán trabajar en un espacio híbrido. Sin embargo, hay varios otros puntos del modelo que aún se requiere trabajar.

6.2.1 Nuevos lineamientos de trabajo

Parte de este nuevo reto es definir los lineamientos que guiarán a los colaboradores durante el nuevo esquema de trabajo híbrido. Entel, al no estar aún en esta etapa, debe tomar decisiones sobre el esquema que querrá seguir y la forma de comunicarlo a la organización.

Definir esquema de trabajo y nivel de flexibilidad

Una vez ya definidas las personas y qué roles participarán en el modelo, el Comité de Líderes, junto con el equipo de gestión de cambio, decidirá qué nivel de flexibilidad tendrán los colaboradores. La sugerencia sería asistir de dos a tres días a la semana a la oficina, lo que no es obligatorio. Para ello, se evaluarán un conjunto de preguntas claves que ayudarán a definir por cada posición con qué frecuencia sería necesario trabajar presencialmente y así planificar los espacios de trabajo.

Figura 3. Planificación



Nota: Elaboración propia, 2021.

También deberán decidir el sistema de gobierno y control para los días de trabajo presenciales. Aquí preferentemente y dado que el esquema híbrido se basa en la confianza, se sugiere un esquema donde los colaboradores, junto con el líder, completarán el formato anterior con sus preferencias, y los líderes validarían esta propuesta o la modificarían (siempre basados en el principio de flexibilidad). Esto previamente sería conversado con sus equipos de trabajo. Para ello se tomará también en cuenta:

- Periódicamente, el colaborador acordará y realizará ajustes con su líder sobre cuáles días trabajará presencialmente y el líder hará una revisión asegurando la correcta distribución.
- Los líderes tendrán libertad para definir instancias donde se requiere que todo o parte del equipo esté en la oficina para abordar temáticas que sea mejor ver cara a cara (por ejemplo, *sprint planning*, desempeño, etcétera), planificando las reuniones con anticipación.
- Los equipos deberán asistir a la oficina a solicitud del líder en caso de situaciones de urgencia/emergencia.

Establecer responsabilidades para la gestión del modelo híbrido

Para el éxito del modelo es relevante establecer responsabilidades de los diversos actores claves para el trabajo híbrido.

Tabla 3

Responsabilidades para la gestión del modelo híbrido

Planificación de trabajo presencia y remoto	Indican sus preferencias de días presenciales y remotos en el sistema	El líder revisa las preferencias y sugiere si es necesario.	Facilita todo el proceso y da soporte ante dudas.
	Equipo va a la oficina según lo acordado.	El líder revisa periódicamente el calendario y ajusta con el equipo.	
Cambio cultural	Respetar y promover las políticas definidas por la organización.	Ser modelos a seguir, incorporando de manera activa las conductas y mejores prácticas del nuevo modelo de trabajo.	Entregar a colaboradores herramientas conductuales y mejores prácticas para facilitar la adopción del nuevo modelo.
	Adoptar las conductas y mejores prácticas del nuevo modelo.	Dar a conocer las políticas asociadas al modelo y monitorear el desempeño del mismo a través del sistema.	Dar seguimiento a que las políticas definidas sean cumplidas por los líderes.
Compromiso con la organización	Aprovechar el modelo para aumentar su productividad, y asegurar la calidad del trabajo.	Ser los principales promotores del nuevo modelo, adoptando las reglas.	Velar por que los indicadores de desempeño laboral alcancen las metas establecidas en el nuevo modelo.
	Resguardar la seguridad de la información (ciberseguridad) y la integridad de los equipos tecnológicos de la compañía.	Velar por aumentar la productividad y la satisfacción de sus equipos; que el modelo salvaguarde los objetivos del negocio.	Proveer a colaboradores los equipos tecnológicos y herramientas que necesiten. Así como el entrenamiento requerido.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Otros lineamientos

- **Reuniones de trabajo.** Es importante clarificar qué guías ayudarán a los colaboradores a empatizar y organizarse; para ello, se sugiere que esta guía incluya con cuánto tiempo de anticipación se deberán agendar reuniones presenciales; cuál es la franja horaria para agendar reuniones de trabajo y mandar correos. Esto más aún en Entel, donde se viene trabajando en mejorar la cantidad de reuniones que hay, pero que aún es un problema.
- **Procesos en el nuevo modelo.** Es importante definir cómo quedarían los procesos que en la pandemia se realizaron de manera remota. El esfuerzo iría para concientizar a optimizarlos y mantenerlos de manera digital. Así, cada nuevo proceso deberá priorizarse de manera digital, permitiendo que todos accedan a ello desde la locación en la que estén.

- **Espacios presenciales de trabajo.** Los espacios presenciales requerirán de tecnología que permita poder reservar sitios de trabajo, estacionamientos, dado que, para impulsar el trabajo híbrido, no habría sitios para el 100% de colaboradores sino para un porcentaje reducido. Más aún, los espacios de trabajo serían en buena parte rediseñados como espacios de trabajo colaborativo, que es a lo que apunta el trabajo presencial. También se deberá tomar en cuenta que esto se iniciará durante la pandemia, siendo necesario aplicar protocolos sanitarios para la seguridad de todos.
- **Plan de comunicación.** Todos los nuevos lineamientos deben estar expresados en guías, prácticas y políticas. Se sugiere realizar las dos primeras adicionales a la política dado que son más fáciles de leer y contienen los puntos claves. Asimismo, se deberá comunicar quiénes aplican a este modelo y los requisitos para ello.

6.2.2 Herramientas y tecnología en entorno remoto

Parte del trabajo híbrido implica tener todas las herramientas para laborar parcialmente de manera remota. Para ello, se han visto algunas falencias en las herramientas que hoy provee Entel a sus colaboradores. Aquí algunas recomendaciones claves:

- **Internet de alta velocidad.** Como menciona el Massachusetts Institute of Technology (MIT) (Eastwood, 2020) un Internet de alta velocidad es clave para realizar videoconferencias y que el distanciamiento social funcione. Hoy en día, el beneficio que reciben los colaboradores es tener Internet ilimitado desde su celular, pero ello no asegura tener un buen nivel de seguridad. Se deben comprar *routers* en casa que aseguren una buena conexión y Entel, siendo una empresa de telecomunicaciones, es requerida para que brinde más facilidades. Algunas ideas podrían ser pagos parciales para equipos, pagos proporcionales al uso que requieren para trabajar, entre otros.
- **Ergonomía.** La experiencia del empleado también considera el mobiliario que usa y para ello debe estar físicamente cómodo. Así, se deben considerar algunos elementos que hoy

Entel no provee como bases para laptops que permitan mantener una postura adecuada, así como audífonos que les permita aislar el ruido del ambiente. Estos y otros elementos deben ser conversados con el área de salud de la empresa para que se puedan dar.

- **Entrenamiento en herramientas digitales colaborativas.** Para algunos colaboradores esta podría ser la primera experiencia laboral y para ello, deben entender cómo funcionan las herramientas digitales de la organización. Se sugiere tener una plataforma que brinde entrenamiento, en donde las personas puedan acceder si lo creen conveniente.
- **Herramientas de ciberseguridad.** En este entorno híbrido el control de la ciberseguridad se ve impactado (Eastwood, 2020) por temas como identificar qué tipo de red utiliza el colaborador remoto y si esta es segura, preocupaciones claves para Entel, por lo que *routers* seguros y redes seguras son relevantes.

6.2.3 Beneficios del nuevo modelo de trabajo híbrido

Estos lineamientos y herramientas traerán diversos beneficios para la organización:

- **Ahorro en costos por espacios de trabajo.** Debido a la reducción de sitios de trabajo en metros cuadrados, además de la reducción de los gastos administrativos.
- **Refuerzo de la cultura de horizontalidad y mayores beneficios.** Todos los colaboradores podrán acceder a reservar estacionamientos (beneficio al que antes solo accedían algunos). Además, el nivel de autonomía que se le daría al colaborador para decidir los días que iría a la oficina, considerando que al no ir a la oficina todos los días hay un ahorro percibido de tiempo y dinero en traslado, lo cual podría ser un diferencial para tomar una decisión de moverse a otra organización menos flexible.
- **Acceso remoto.** Dado que se puede acceder a información de la organización desde cualquier parte, hay mayor agilidad para avanzar el trabajo desde donde el colaborador se encuentre, y pueda acceder a data clave (por ejemplo, el VPN o Virtual Private Network está en todos los computadores y se pueden hacer aprobaciones desde cualquier lugar).

- **Mejor conectividad entre equipos.** Tener un Internet de mayor velocidad permite que los equipos puedan prender sus cámaras durante las reuniones, lo cual contribuye a entender el lenguaje verbal y el no verbal del interlocutor.
- **Mayor agilidad en los entregables.** Para áreas que usualmente están conectadas a contenido que requiere de Internet de mayor velocidad, les permitiría no tener retrasos en sus entregables debido a una mala señal. Asimismo, para las personas nuevas que no conocen las herramientas, una inducción rápida en ellas les permitirá avanzar más rápido sin perder tiempo en consultas o reprocesos.
- **Evita robo de información confidencial de negocio.** Una mejor ciberseguridad ayuda a evitar el robo de información clave del negocio que podría involucrar nuevos proyectos o lanzamientos.

6.3 Dimensión *journey*/procesos

En general se encuentra que varios de los procesos de recursos humanos se encuentran encaminados hacia el trabajo híbrido. Cuenta con un proceso de desempeño enfocado en el cumplimiento de objetivos y no en tareas con una plataforma robusta. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de reconocimiento implementado, así como una plataforma virtual de capacitación. Tiene diversos canales de comunicación implementados donde los trabajadores pueden interactuar.

Sin embargo, se han identificado tres procesos críticos a trabajar. Dos de ellos están relacionados al proceso de incorporación: un reclutamiento más alineado con las tendencias organizacionales, así como un proceso de inducción virtual más robusto. Por otro lado, el bienestar, enfocado a un mejor balance vida/trabajo, será otro eje para desarrollar.

6.3.1 Reclutamiento e inducción

Reclutamiento y evaluación de competencias

Uno de los puntos críticos para empezar a construir una empresa que adopte el modelo híbrido son los procesos de selección para atraer talento nuevo que, desde ya, se encuentra acostumbrado y cuenta con experiencia suficiente para trabajar bajo un modelo híbrido. Este punto se alinea a la estrategia de liderazgo de Entel, la cual establece la diversidad como una palanca clave para promover la innovación.

Es por ello que se recomienda hacer los siguientes ajustes en los lineamientos de selección.

- **Empezar a reclutar en otras locaciones.** Si bien Entel Perú tiene un alcance comercial a nivel nacional, sus oficinas administrativas se encuentran únicamente en Lima y reclutan talento localmente. Se propone incluir Key Performance Indicator (KPI) que permitan medir la cantidad de candidatos de provincia o internacionales que se están considerando en los procesos de selección, así como los que quedan seleccionados. Estos serían mostrados en un *dashboard* de indicadores del modelo y revisados por el Comité País. Inclusive, los que laboren desde provincia, podrían ir a trabajar de vez en cuando a las tiendas Entel cercanas y así tener una perspectiva de cómo se atienden a los clientes en otras zonas del Perú. De igual manera, dentro de la política de flexibilidad debe especificarse los casos de personas que laboren en otros lugares para asegurar que tengan los mismos beneficios percibidos, así como mayor flexibilidad en cuanto a la asistencia presencial.
- **Atraer talento digital y competencias para el trabajo híbrido.** La transformación digital de Entel requiere de habilidades y conocimientos muy específicos que están siendo cada vez más demandados en este nuevo modelo híbrido. Esto ocurre especialmente en las áreas de analítica avanzada y Big Data, por lo que se propone a Entel trazar una

estrategia especial para atraer y retener el talento digital. Asimismo, en el proceso de selección se deben incorporar guías de evaluación de competencias en donde los reclutadores y líderes puedan identificar competencias claves que deben tener los nuevos colaboradores para convivir en un modelo de trabajo híbrido.

Inducción virtual

En el nuevo mundo virtual es más difícil y crítico que los nuevos ingresos puedan conectar con la cultura de la organización (Gartner Research, 2020). Actualmente la inducción de Entel, por lo que comentan los entrevistados, es transaccional y no incluye interacción informal con pares como sí se tenía en una completa presencialidad. Gartner recomienda generar una inducción donde el foco sea la conectividad y no la productividad, así como empatizar con la nueva persona, para que su llegada no sea abrumadora y no solo pueda adaptarse al rol sino entender cómo manejarse en el entorno. El único espacio formal que le permite al nuevo ingreso conocer más sobre la estrategia del negocio y visión organizacional más que la reunión inicial con el equipo de recursos humanos. Para ello, se sugiere modificar lo siguiente en este proceso:

- **Inducción personalizada que permita conectar con otros a cargo del líder directo.** Se tendría una agenda con una inducción en donde se identifiquen reuniones con principales *stakeholders*, así como otros espacios informales con el equipo e individuales (almuerzo virtual de bienvenida con el equipo, mensaje de bienvenida, reuniones semanales individuales donde se discutan intereses de carrera, metas de la inducción, progresos e inquietudes). De igual manera se especificaría que durante los primeros meses los nuevos ingresos tengan sus objetivos de desempeño. Esta inducción detallada se realizaría en los primeros tres meses del nuevo ingreso, buscando cuidar el balance de actividades.
- Líderes *senior* como facilitadores del entendimiento de cultura y negocio.

- Curso interactivo de cultura y negocio en una plataforma: que incluya casos de negocio de cómo llevar a la vida la cultura de Entel.
- Generar espacios de *network* online con otros empleados.
- Asignación de un mentor o *buddy* certificado del mismo nivel de otra área.
- Encuesta al primer mes y a los tres meses con foco en adopción híbrida.

6.3.2 Mejora del balance laboral y desconexión digital

Se quiere evitar una sobresaturación del trabajo, ya que no todos los colaboradores hoy en día mantienen un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Por ello, se propone implementar una política de desconexión digital con lineamientos que promuevan el desconectarse de los medios informáticos y análogos (Internet, telefonía), entre otros, fuera de los horarios y días de trabajo. Asimismo, se propone lo siguiente:

- **Modo *off*.** Se enviarán opciones de foto de perfil para Whatsapp que podrán usar voluntariamente en forma temporal, dando alusión a que no se encuentran disponibles, buscando que esta imagen sea disuasiva para enviar mensajes de trabajo en momentos inoportunos. De igual manera, cuando un colaborador quiera enviar un correo fuera del horario laboral, le llegará una alerta previa indicando que está enviando una comunicación fuera del horario.
- **Horario flexible y franjas de desconexión.** Reforzar el horario flexible que permite ingresar en una franja horaria. Además, se buscará introducir una franja de desconexión entre 1:00 pm y 2:30 pm, dándoles espacio para tomar su hora de almuerzo.
- **Incentivos para tomar vacaciones.** Los colaboradores podrían acceder a combos vacacionales, programando cierta cantidad de días a los que se les añade algunos días más como regalo. Con esto se busca evitar la acumulación de vacaciones.

- **Capacitaciones en reuniones efectivas.** Esto permitirá que las personas puedan cuestionarse si realmente las reuniones son necesarias y, de ser así, cómo se pueden enfocar mejor a fin de que se pueda aprovechar el tiempo invertido.

6.3.3 Beneficios de la dimensión *journey*/procesos

Las iniciativas planteadas para esta dimensión serían beneficiosas en los indicadores de negocio, contribuyendo directa o indirectamente. Aquí algunos beneficios:

- **Atrae personal más diverso.** Equipos más diversos tienden a cambiar su comportamiento, promoviendo mayor innovación, y la reducción de sesgos potenciales.
- **Reclutar personas con mejor alineamiento en competencias claves.** Evaluar las competencias claves para este proceso permitirán contar con personas que no requieren un plan extenso de desarrollo para adaptarse a su entorno. Esto podría verse impactado en la evaluación de desempeño del primer año de un nuevo ingreso.
- **Disminuye la rotación de nuevos ingresos.** Un proceso poco efectivo de inducción puede llevar a una salida rápida de la organización (Agarwal, 2020). Esto equivale a mayores costos en reclutamiento, mayor tiempo en que el rol se queda vacante (y se retrasan los objetivos de ese rol), mayor carga laboral de otras personas en el equipo (lo cual podría llevar al agotamiento y disminución del desempeño), así como tiempo adicional dedicado al nuevo ingreso para su nueva inducción.
- **Mayor productividad.** Al no tener reuniones innecesarias o con el número correcto de participantes permite al colaborador concentrarse en actividades de mayor impacto.

6.4 Dimensión transversal: Gestión del cambio

6.4.1 Cultura

Para actuar con acciones enfocadas en fortalecer el compromiso del trabajador con la organización y promover la adopción del modelo híbrido, Entel debe trabajar en construir una cultura que promueva y abrace elementos para laborar de forma híbrida. Como parte de la

presente investigación se ha identificado que en Entel existen varios elementos culturales que pueden ser elementos bloqueantes para la implementación de un modelo híbrido exitoso:

- **Liderazgo.** El líder demuestra incoherencias entre lo que se dice que se debe hacer y lo que él hace en el día a día.
- **Ambiente laboral.** Existe una incertidumbre constante acerca de la estabilidad laboral, dadas las constantes salidas de personas de la compañía durante los últimos años.
- **Dirección.** Si bien hay una estrategia general de la compañía, varios de los colaboradores perciben que las prioridades no se conversan con ellos y no son completamente claras, ya que los objetivos fluctúan constantemente, generando cambios en los planes establecidos.
- **Procesos.** Se identifica que hay una serie de procesos en el día a día que no coinciden con lo que culturalmente se busca, que es tener un modo de gestión que permita que el trabajador labore de forma híbrida.
- **Capacidades.** Se identifica que muchas personas de la organización, y especialmente aquellas con equipos a cargo, no saben cómo gestionar apropiadamente los tiempos de su equipo para asegurar un balance de bienestar.
- **Accountability.** Se identifica que el trabajador se hace responsable de sus temas, pero en ocasiones exagera al asumir más de lo que puede realizar, lo que impacta directamente en su bienestar, y en la adopción del modelo híbrido.
- **Motivación.** Se identifica una falta de incentivos y sanciones por parte de la organización para demostrar cuál es esa conducta esperada.

Para implementar un modelo híbrido satisfactorio es importante que la cultura de la organización sea el paraguas de todas las prácticas que se implementan hacia el futuro, para dejar claro que el modelo híbrido es parte de la estrategia de la compañía.

Figura 4. Cultura de la organización



Nota: Adaptado de Reporte de sostenibilidad 2020, por Entel Perú S.A., 2021a.

Para que la cultura organizacional sea propicia para adoptar el modelo híbrido debe ser entendida por todos primero, por ello es muy necesario tener una comunicación transparente y constante de forma transversal a todas aquellas iniciativas que se generan para empezar a cambiar la cultura y los comportamientos asociados.

Clima y reducción de incertidumbre

Durante la investigación se pudo identificar que uno de los puntos críticos que juega en contra de la implementación del modelo híbrido es la desconexión digital de los trabajadores, impulsada por la creciente incertidumbre en la compañía, y las constantes desvinculaciones de personal que han ocurrido durante los últimos años. Esto ha generado una regla implícita de tener que demostrar su trabajo y compromiso al participar en reuniones fuera de los horarios establecidos. Sumado a las iniciativas de desconexión especificadas en el punto anterior, se recomienda contar con espacios recurrentes de alineamiento y transferencia para reducir la incertidumbre de los trabajadores.

- **Espacios grupales.** Se recomienda potenciar los espacios que el Gerente General ya tiene de forma trimestral, y agregar mensajes enfocados en cómo se viene estabilizando el

negocio, resaltar proyectos específicos que hayan tenido buen desempeño y resultados en el trimestre. Es importante mencionar algunos proyectos y áreas que tendrán participaciones importantes en los próximos meses, todo con el fin de hacer visible al personal que la compañía aún percibe su rol como importante para el logro de los objetivos. De la misma forma, se recomienda que los líderes de cada gerencia transmitan dichos mensajes y los puedan customizar a las realidades de sus áreas.

- **Espacios individuales.** En las reuniones uno a uno que tiene el jefe con aquellas personas que están identificadas como potenciales talentos que la compañía quisiera retener, se recomienda que resalten las buenas cosas que vienen haciendo, y que se comunique de forma transparente, pero sin generar expectativas, que la compañía está mirando al trabajador y que evalúa y reconoce su desempeño, con la finalidad de reducir la incertidumbre del trabajador de que la compañía podría prescindir de sus servicios.

Desarrollo de capacidades

Es importante desarrollar capacidades en los líderes, enfocadas en:

- Gestionar los tiempos y recursos del equipo de forma mucho más eficiente, así como una cultura de planificación, dado que hoy la mayoría de espacios se utilizarán mediante reserva, mientras que las reuniones presenciales tendrán que ser planificadas.
- Entender cómo usar herramientas digitales básicas para trabajar de forma híbrida.
- Desarrollar inteligencia emocional y empatía, que permitan escuchar y entender emociones de los equipos dado que, en este nuevo modelo, existirán diversas formas de trabajo y cada persona se adaptará de acuerdo con sus necesidades o contexto.

Organización y modelo de gobierno

Se recomienda que Entel revise su estructura organizacional, y especialmente los roles que tienen varios equipos y líderes para asegurar que la forma en la que está constituida es propicia para implementar un modelo híbrido. Entel debe revisar si las personas que tienen

este rol son las correctas, de no ser así será importante asignar a las personas que tengan la capacidad de influencia suficiente como para generar cambios de comportamientos. Esto debería establecerse como parte de los objetivos formales del trabajador para que su compensación y evaluación estén ligadas a los resultados que obtenga en la implementación del modelo híbrido.

Procesos

Como se ha identificado previamente, hay una serie de procesos dentro del *journey* del colaborador que se ven impactados al implementar un modelo de trabajo híbrido; sin embargo, los principales y los que generan mayores cambios están centralizados en el ingreso del colaborador a la compañía, y durante una parte de su estadía; es por ello que el ajuste de procesos vinculados a la selección e incorporación del trabajador debe sea priorizado, así como iniciativas de desconexión digital y balance vida trabajo (ver ítem 6.3 para más información).

Sensibilización

Para que la gente pueda internalizar la relevancia de la adopción del modelo híbrido, y las consecuencias que está teniendo dentro de la productividad el no tener una gestión ordenada, así como el impacto en la experiencia del trabajador, es que se recomienda generar un *workshop* de gestión, separando a aquellos que están dirigidos a los líderes; a personas con reportes, y los dirigidos a toda la organización), donde se pueda desarrollar una experiencia vivencial enfocada en qué roles claves dentro de la compañía puedan decantar:

- La importancia y el lineamiento estratégico de las prácticas de modelo híbrido.
- Dejar claro cómo es que la compañía espera que se comporten en el día a día.
- Hacer visibles las sanciones en caso no lo hagan.
- Hacer visible el reconocimiento en caso de que lo realicen.

- Generar una conversación de levantamiento de cuáles son los principales problemas que limitan dicha adopción.

Comunicación

Cómo se mencionó al inicio de la presente investigación, la comunicación juega un rol clave y transversal a través de todo el proceso de gestión de cambio, por ello se recomienda lo siguiente:

- **Campaña sobre modelo híbrido con foco en alineamiento estratégico.** Si bien se han venido realizando una serie de actividades donde se mencionan iniciativas que serían favorables para fortalecer el modelo híbrido, no se han comunicado de forma constante pese a que este tema no es una iniciativa solitaria, sino que responde a la estrategia general de la compañía.
- **Cronograma de contenidos.** Se recomienda que el equipo de comunicación interna desarrolle un cronograma de contenidos apalancándose en tips, recomendaciones, y la presentación de beneficios de trabajar de forma híbrida. Por ejemplo:
 - “Te damos tips sobre cómo elegir los mejores audífonos para concentrarte en casa”.
 - “Sabías que, gracias al trabajo híbrido, nuestros trabajadores han ahorrado en promedio 746,389 horas de traslados en tráfico en el 2020”.
- **Agenda periódica de bienestar y comunicación.** Para facilitar y promover las conversaciones entre líderes y equipos, y que en esas conversaciones salgan a la luz potenciales problemas que dificultan la adopción del modelo híbrido, se recomienda enviar de forma semanal a los líderes tres *topics* sobre los que deben conversar con sus equipos. Éstos *topics* rotan de forma quincenal y lo recogido por los líderes se comunica al *business partner* responsable, a partir de audios de WhatsApp. Es responsabilidad del *business partner* hacer seguimiento a los líderes para que levanten estos temas durante los

espacios que tengan con sus equipos, y que se puedan tomar acciones en caso de encontrar algún inconveniente crítico. Por ejemplo:

- Quincena 1. Incertidumbre sobre la próxima ola del Coronavirus; facilidades para poder viajar a otro país a vacunarse; impactos físicos de trabajar en casa.
 - Quincena 2. Incertidumbre sobre la coyuntura política y cómo afectará al negocio; beneficios que hayan percibido al reducir su tiempo y costo en movilidad.
 - Quincena 3. Consultas sobre familiares cercanos o conocidos que se hayan infectado; acciones que han tomado para concentrarse en el trabajo en casa; acciones que se hayan tomado para optimizar los quehaceres del hogar.
- **Reconocimientos para el fortalecimiento del buen uso del modelo híbrido.** Se recomienda que, como parte de la implementación del modelo híbrido, se reconozcan las buenas iniciativas que diversos trabajadores pueden haber implementado para relacionarse mejor con los equipos, como reconocer el uso interno de una nueva herramienta para tener sesiones de Scrum, estructurar reuniones de equipo de forma que sean lo más eficiente posible, reorganizaciones internas para priorizar qué decisiones pueden tomarse vía llamadas o WhatsApp, etcétera. Se recomienda que este reconocimiento se encuentre alineado a los pilares de Entel, que sea evidenciado por líderes en sus reportes directos, y que se vuelva parte de los espacios de reconocimiento oficiales.

Mediciones periódicas

- **Encuestas de clima laboral.** Evaluar si los niveles de clima se mantienen o mejoran en este nuevo modelo. Si estos empeoran, se debe realizar un análisis a profundidad del área y evaluar si se debe al modelo o a otro tema circunstancial.
- **Pulso periódico del modelo híbrido.** Para mapear el avance de la adopción del modelo híbrido se recomienda hacer un pulso sobre la adopción actual del modelo, y las

iniciativas que implementa Entel para fortalecerlo. Asimismo, se propone un incremento de las mismas en el siguiente año debido a las actividades propuestas (ver anexo 14).

Liderazgo

El rol de los líderes es crítico para cambiar el *mindset* y los comportamientos del resto de los trabajadores. Entel es una compañía que se mueve mucho por “si mi jefe lo hace, yo también”, por ello es crítico que los líderes entiendan el problema, se compren las iniciativas, y demuestren coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; es decir, establecer un liderazgo que promueva el modelo híbrido y que, a su vez, se encuentre alineado con la estrategia de liderazgo de la empresa.

A la fecha, en Entel ya se ha determinado cuál es el tipo de liderazgo necesario para cumplir con la estrategia de la compañía. La recomendación de los autores de la presente investigación es agregar algunos elementos que formen a los líderes para tener un *mindset* híbrido. El modelo de liderazgo actual de Entel es flexible y considera el liderazgo como una acción en continuo movimiento y apreciable desde diversos puntos de vista; por lo tanto, valora las diferencias e individualidades bajo un mismo perfil humano (ver anexo 11).

6.4.2 Beneficios de la dimensión gestión de cambio

Los beneficios de realizar una gestión de cambio ordenada son los siguientes:

- **Facilidad para adoptar los procesos de cambio.** Dado que se tendrá un liderazgo involucrado para comunicar las iniciativas hacia sus equipos, especialmente en una compañía como Entel donde las personas se preocupan mucho por respetar al líder
- **Se evitarán potenciales riesgos que pudieran ser detractores del modelo.** Si se tiene una gestión de cambio ordenada será posible identificar procesos, elementos, y personas que pudieran ser detractores o que no tengan coherencia con el modelo híbrido, sacando del camino a potenciales elementos que dificulten la adopción del nuevo modelo.

- **Se tendrá una gestión más sostenible del modelo híbrido.** Ya que la empresa se está enfocando en iniciativas que ayuden a implementar el modelo desde el primer día y, además, se están cambiando aspectos estructurales de los procesos y cultura de la compañía para asegurar que estos hábitos se mantengan en el tiempo, y que Entel adapte el modelo híbrido de forma exitosa hacia adelante.
- **Realizamos cambios culturales que sirven de base para otras transformaciones.** No solamente se están cambiando elementos que beneficiarán la adopción del modelo híbrido, sino que se está apoyando la transformación cultural de la compañía, brindando soporte a la implementación de iniciativas que conversan con su plan de *engagement*.

6.5 Sostenibilidad de la solución

El modelo operativo del modelo híbrido llevará años en definirse completamente (De Smet; Dowling; Mysore, & Reich, 2021). Es por ello que Entel, luego del proceso de cambio implementado, debe revisar constantemente las recomendaciones que se plantean en esta consultoría, alineado a la cultura que la organización desea, las nuevas tendencias del momento y la retroalimentación constante que deben recabar de sus usuarios. En base a ello se realizarán los ajustes necesarios que aseguren el éxito del trabajo híbrido.

Asimismo, la gestión del cambio implementada debe estar centrada en entender a profundidad las motivaciones personales de los colaboradores y cómo estas influyen en hacer más fácil o complejo el proceso de adaptación. De igual manera, se planea una revisión periódica de indicadores claves del proyecto (detallados a continuación en el capítulo de implementación).

Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta

7.1 Plan de implementación

Se ha considerado la elaboración de un modelo de implementación, que incluye etapas macro que se usarán para desarrollar cada una de las iniciativas que permitirán tener consistencia entre los productos que saldrán como parte de esta solución. Si bien no todas las iniciativas se alinearán a todos los pasos de este modelo de implementación, la idea es que la mayoría se alineen a esta estructura.

Además, se debe considerar que como parte de su estrategia comercial, Entel tiene tres tipos de negocios: B2B, B2C y soluciones de convergencia (que alcanza a consumidores finales como empresariales), donde el B2C tiene un mayor share dentro de la rentabilidad de la compañía, sin embargo, como parte del cambio foco hacia la estrategia de este año, Entel ha priorizado la generación de una mayor eficiencia operativa a través de sus 3 negocios, el alcance de una excelencia operativa, y el manteniendo del liderazgo en market share.

De cara a la implementación del modelo híbrido, los tres negocios se benefician de su implementación, y de la generación de potenciales eficiencias, un aumento de la calidad de vida de los colaboradores y una experiencia de trabajo asombrosa para todos los negocios, que desemboca en una mejora del desempeño de los equipos.

7.1.1 Diagnóstico

Es importante que para diseñar cada una de las iniciativas se tenga un entendimiento profundo sobre cómo funciona la organización bajo este nuevo modelo híbrido, cuáles son las principales dificultades para implementarlo, así como aquellos procesos con los que se debe tocar base para diseñar una solución atractiva. Por ello se recomienda utilizar como soporte el

diagnóstico que se ha realizado previamente y las otras mediciones con las que Entel ya cuenta. Esta será la línea base sobre la que se construirán las iniciativas.

7.1.2 Alineamiento con los equipos responsables

Desde el rol como consultores los autores de la presente investigación están encargados de trasladar a Entel y a los equipos involucrados cuál es el alcance de la iniciativa, el objetivo que debe cumplir, el tiempo aproximado, y cuáles serían las mediciones que definirán si la iniciativa fue exitosa o no. Luego, es responsabilidad de cada área específica ejecutar estas iniciativas y volverlas parte de su *business-as-usual*. Se propone trabajar en un *squad* con un equipo de Entel con entregables semanales; este equipo deberá tener las competencias de adaptabilidad al cambio, flexibilidad, capacidad analítica y manejo de la incertidumbre, así como las competencias claves para el éxito del proyecto y la motivación para llevarlo a cabo. Se sugiere que el equipo esté conformado por el área de Recursos Humanos, y algunos líderes y colaboradores claves del negocio. Para ver el detalle de consultores que brindarán soporte ver anexo 15.

7.1.3 Diseño de la iniciativa

El equipo responsable deberá diseñar y estructurar la iniciativa en mención, considerando los puntos que se han trasladado en el alineamiento previo, y las consideraciones vistas en el diagnóstico. La idea es crear un producto mínimo viable antes de proceder con la ejecución de la iniciativa completa. El equipo consultor estará presente para asegurar que ese desarrollo siempre responda a los lineamientos comunicados previamente.

7.1.4 Testeo de la iniciativa

El producto mínimo viable creado anteriormente deberá ser lo suficientemente estable y completo como para ser testeado, y puesto bajo escrutinio de un grupo de control representativo del público de la organización que será impactado por esta iniciativa. Dentro de este grupo, también deberán estar considerados dos subgrupos extremos; por un lado, los

que rechazan este nuevo modelo, para así tomar en cuenta su postura contraria y luego alinear las iniciativas a captar su punto de vista; y, por otro lado, los *early adopters* o usuarios que sean considerados como las personas que se adaptarán rápido o que buscan un modelo de trabajo como el planteado. Con el *feedback* brindado, el equipo responsable deberá hacer los ajustes necesarios para implementar una iniciativa mucho más efectiva. Asimismo, se utilizará a los *early adopters* para luego ser un canal de comunicación adicional que promueva el nuevo modelo y, a su vez, ayude a disipar dudas en el proceso.

7.1.5 Implementación

El lanzamiento de la iniciativa puede hacerse de dos maneras: enfocándose en un grupo de control, y luego hacer un *roll out* secuencial, hasta llegar a toda la organización, o lanzarlo hacia toda la organización en un solo momento para generar mayor impacto y alcance. Esta decisión deberá ser tomada por el equipo responsable en función a la estructura de la iniciativa, y el objetivo que se quiere lograr. Es muy importante que, previo a la implementación de la iniciativa, el responsable se encargue de identificar cuáles son las otras iniciativas que están corriendo en paralelo para asegurar de que haya coherencia entre todas, y que el colaborador no se vea sobresaturado de información. Hemos definido un modelo de familias para la implementación del modelo híbrido (ver anexo 17).

7.1.6 KPI

Es muy importante que todas las iniciativas a implementar tengan una línea base de medición, así como metas específicas para identificar si es que la implementación ha tenido éxito. Estos indicadores de medición varían en función a cada iniciativa; sin embargo, de forma general, se pueden identificar los siguientes indicadores que darán luces sobre si los ejes de trabajo están teniendo mejoras:

KPI de modelo híbrido

- Días promedio a la semana que los trabajadores asisten a la oficina.

- Nivel de ausentismo de las reservas de sala/sitio/estacionamiento.
- Nivel de satisfacción con las herramientas entregadas.

KPI de *journey*/procesos

- Nivel de satisfacción de los nuevos procesos implementados (reclutamiento, inducción, acciones de bienestar), tanto de usuarios finales como de involucrados en el proceso.
- Nivel de rotación de nuevos ingresos.
- Porcentaje de personas entrevistadas de otras locaciones en el proceso de selección.
- Nivel de ausentismo de personal presencial y remoto.
- Porcentaje de rotación de personal prioritariamente presencial y remoto.
- Porcentaje de renuncias por motivos relacionados al modelo híbrido (liderazgo, herramientas, inducción, etcétera).

KPI de gestión del cambio

- Resultados del clima laboral antes, durante y después del proceso de cambio.
- Resultados de las nuevas encuestas de pulso incluyendo el modelo híbrido.
- Nivel de percepción del líder frente al cambio.
- Historial de desempeño de los colaboradores (antes, durante y después del proceso de cambio).

7.1.7 Evaluación Costo / Beneficio del Trabajo Híbrido

Ver anexo 16

7.2 Inversión

Como consultora, se cuenta con un enfoque ágil y colaborativo, buscando desarrollar una propuesta de valor que capitalice los atributos que tiene Entel para consolidar su modelo de trabajo híbrido. Participarán cuatro consultores en el proyecto, que tendrá una duración de 4 a 5 meses. La inversión a realizar se divide en una fase diagnóstica inicial y luego incorpora 3 fases adicionales:

Tabla 4**Cuadro de inversión**

Dimensión	Descripción de Actividades	USD	
		Costo Consultoría	Costo Implementación
Diagnóstico	Diagnóstico	\$5,500	\$0
Modelo Híbrido	Lineamientos y Consideraciones del modelo Híbrido	\$4,000	\$1,000
	Herramientas y Tecnología	\$1,000	\$0
	Plan de comunicación y entrenamiento	\$3,000	\$2,000
Journey / Procesos	Reclutamiento	\$2,000	\$2,000
	Inducción	\$2,500	\$3,000
	Balance Laboral y Desconexión Digital	\$2,000	\$4,000
Gestión del Cambio	Cultura	\$3,500	\$3,000
	Liderazgo	\$3,000	\$3,000
Sub Totales		\$26,500	\$18,000

Costo total organizacional**US\$ 44,500**

Nota: Elaboración propia, 2021.

7.3 Cronograma

Ver anexo 12.

Capítulo VIII. Conclusiones

- El diseño del modelo híbrido se irá adaptando y resignificando en los próximos años no solo en Entel, sino en el mundo entero. Para ello, se presentaron lineamientos y principios alineados a la cultura organizacional que brindan flexibilidad a la empresa.
- La propuesta tiene una mirada integral de las herramientas, procesos, bienestar del trabajador, cultura, evaluación del modelo, entre otros, que le permitirá a Entel tener una gestión sólida del cambio de modelo de trabajo y mitigar los riesgos en el camino.
- Si bien Entel tiene un camino recorrido en aras de mejorar el *journey* del colaborador y adaptar sus procesos al nuevo modelo híbrido de trabajo, aún existen brechas claves para la adaptación del modelo que deben ser trabajadas en los próximos meses. Estas atañen, sobre todo, a la parte inicial del ciclo de vida del colaborador, cuando puede generar grandes beneficios en la productividad.
- El rol del líder es clave para el éxito de la transición al modelo, comprendiendo las necesidades de los colaboradores (empatía), modelando roles, y siendo creativo y flexible ante problemas cotidianos.
- Si Entel desea seguir siendo una empresa altamente competitiva e innovadora dentro de los nuevos paradigmas de este mundo, debe descartar volver al modelo anterior, y seguir apostando por el modelo de trabajo híbrido, que brinda una experiencia laboral adaptada a la necesidad de cada uno, maximizan el equilibrio entre productividad y bienestar, y que promueve diversas formas de colaboración.
- Es relevante precisar que el levantamiento de información para la presente investigación se realizó mientras los colaboradores se encontraban en su totalidad bajo el trabajo remoto. El trabajo híbrido aún no es una realidad para la organización, por lo que podrían encontrarse algunas diferencias en los resultados post implementación del modelo.

Referencias

- Agarwal, S. (2020, 05 de octubre). Remote Onboarding is the New Normal: Tips for Building a Strong Connection for New Hires.
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/10/05/remote-onboarding-is-the-new-normal-tips-for-building-a-strong-connection-for-new-hires/?sh=74b708867654>
- Allen, T.; Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Sciences in the Public Interest*. 16(2), pp. 40-48.
- Banco Mundial. (2021, 07 de octubre). Perú Panorama general.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- BBVA Research. (2021, 22 de julio). Situación Perú. Tercer trimestre 2021.
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2021-3/>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*. Volume 55, December 2020, 102186.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

Davies, N. (2021, 19 de agosto). New data reveals how remote workers are getting short changed. <https://www.forbes.com/sites/nigeldavies/2021/04/19/new-data-reveals-how-remote-workers-are-getting-short-changed/?sh=45931ad5de09>

De Smet, A., Dowling, B., Mysore, M., & Reich, A. (2021, September 24). It's time for leaders to get real about hybrid. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>

Deloitte. (s.f.). Is your organization simply irresistible? Creating an organization people will clamor to work for and hate to leave. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-is-your-organization-simply-irresistible.pdf>

Eastwood, B. (2020, April 17). For successful social distancing, internet speed matters. MIT Sloan. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/successful-social-distancing-internet-speed-matters>

El Peruano. (2021). MTC autoriza despliegue de la red 5G para servicios móviles <https://elperuano.pe/noticia/118791-mtc-autoriza-despliegue-de-la-red-5g-para-servicios-moviles/>

Entel Perú S.A. (2021a). Reporte de sostenibilidad 2020. [Documento reservado].

Entel Perú S.A. (2021b). Estructuras Entel Perú 2021. [Documento reservado].

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021, October). Perspectivas Económicas: Las Américas. <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2021/10/21/Regional-Economic-Outlook-October-2021-Western-Hemisphere>.

Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132.

<https://doi.org/10.1109/emr.2018.2866860>

Gartner Research. (2020a, 30 de julio). Establishing a Remote and Hybrid Workforce.

<https://www.gartner.com/en/documents/3988269/establishing-a-remote-and-hybrid-workforce>

Gartner Research. (2020b, 30 de septiembre). Operationalizing Remote Work at Scale in the Hybrid Workforce Mode.

<https://www.gartner.com/en/documents/3991222/operationalizing-remote-work-at-scale-in-the-hybrid-work>

Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020a, mayo). Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones (No. 2).

http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020b). Estado de la Población Peruana 2020.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021, febrero). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2020. *Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007*. Diciembre 2020. N° 01 -

- Febrero 2021. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf>
- Katzenbach, J., Steffen, I., & Kronley, C. (2019, November 27). Cultural Change That Sticks. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks>
- Lamm, J.; Adams, R.; Spira-Gutner, A. (s.f.). How to find, attract, and integrate talent in a world of hybrid work. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/new-virtual-reality-of-recruiting.html>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (1997, 21 de marzo). Decreto Supremo N°003-97-TR, Decreto por el cual se aprueba la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, texto único ordenado del Decreto Legislativo núm. 728. http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=46729&p_country=P ER&p_count=1424&p_classification=12&p_classcount=101
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2020, 24 de enero). Decreto Supremo N° 002-2020-MTC, Decreto Supremo que modifica diversos artículos del Reglamento de la Ley N° 29904, Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, aprobado por Decreto Supremo N° 014-2013-MTC. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-diversos-articulos-del-reglamen-decreto-supremo-n-002-2020-mtc-1848882-7/>
- Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.; Cortese, C.; Russo, V., & Zito, M. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability Switzerland*, 12(5), 5912. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Morgan, J., & Goldsmith, M. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they

Need, and a Culture They Can Celebrate (1st ed.). Wiley.

<https://books.google.be/books?id=nT5GDgAAQBAJ&lpg=PR1&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas*. Editorial Continental, S.A. de C.V.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2021, 19 de febrero). Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-029-2021-pcm-1929103-3/>

Reichert, C. (2019, november 15). *Google CEO cuts back biweekly meetings after rise in worker activism*. CNET. <https://www.cnet.com/tech/mobile/google-ceo-reportedly-cuts-back-weekly-meetings-following-rise-in-employee-activism/>

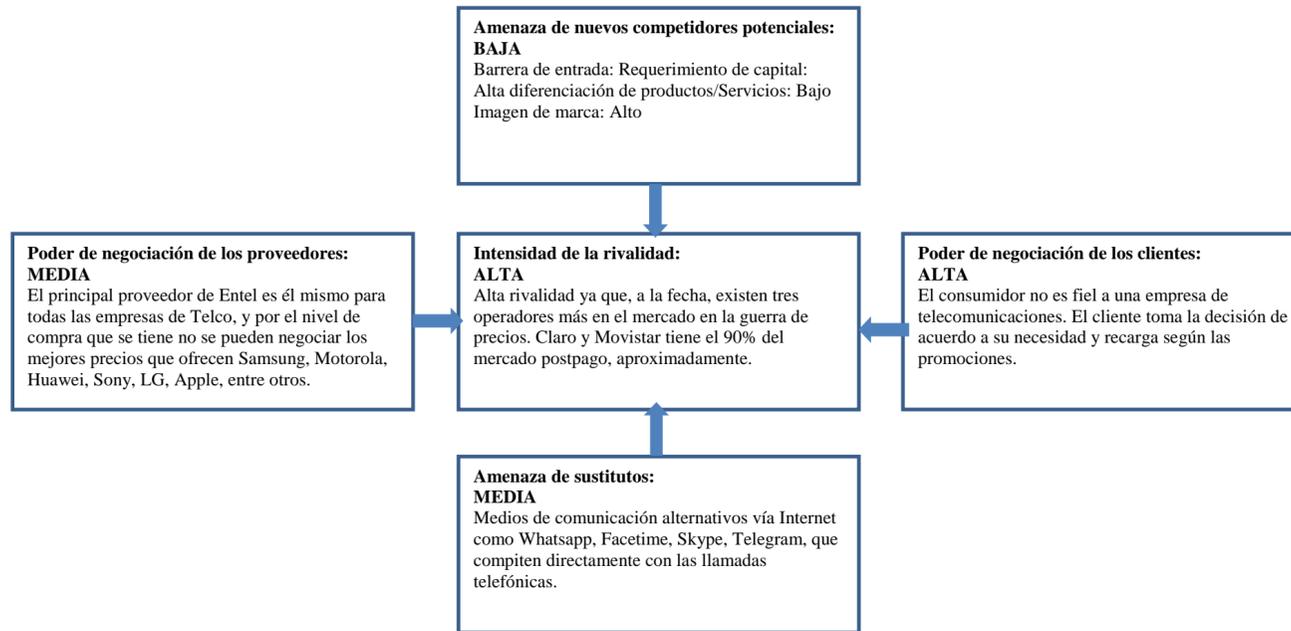
Savirón, J. (2021, 19 enero). Panorama Económico 2021 según Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/finance/articles/Panorama-economico-2021.html>

- Sowmyanarayan, S. (2020). *Recreating Work as a Blend of Virtual and Physical Experiences*. Harvard Business School Publishing.
<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/verizon/RecreatingWorkAsABlendOfVirtualandPhysicalExperiences.pdf>
- Swingler, K. (2017). *Agile Human Resources: Creating a Sustainable Future for the HR Profession*. Business Expert Press.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uppe/detail.action?docID=5114553>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), pp. 77-96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Vinatea & Toyama. (2020, July 17). Conoce las diferencias entre teletrabajo, trabajo remoto y trabajo a domicilio. Vinatea & Toyama Al Día.
<https://www.vinateatoyama.com/blog/actualidad/conoce-las-diferencias-entre-teletrabajo-trabajo-remoto-y-trabajo-a-domicilio-peru-vinatea-toyama-jorge/>
- Weiss, P., & Li, S. (2020). Leading Change to Address the Needs and Well-Being of Trainees during the COVID-19 Pandemic. *Academic Pediatrics*, 20(6), 735–741.
<https://doi.org/10.1016/j.acap.2020.06.001>
- Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the ‘new normal’ in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601–607. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>

Anexos

Anexo 1. Cinco Fuerzas de Porter



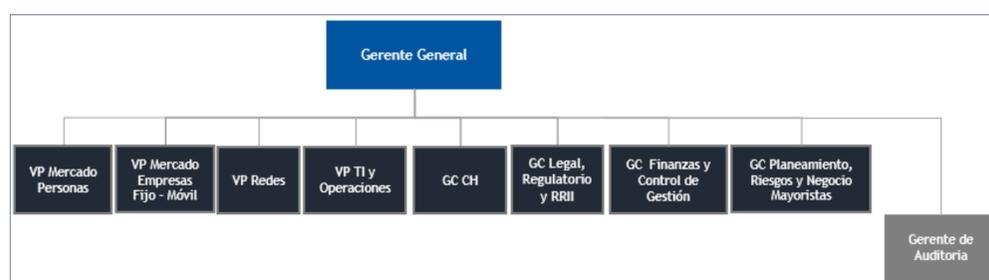
Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas*, por Porter, 1997.

Anexo 2. Modelo de negocio de Entel Perú

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Otras empresas de comunicación (Movistar, Claro, Bitel, etcétera). Proveedores de infraestructura de red. Proveedores de <i>hardware</i> y <i>software</i>. Proveedores de logística. Fabricantes de equipo de comunicación. <i>Retails</i> de venta. Operadores de infraestructura rural. Operadoras virtuales. Medios de comunicación. Gobierno. Organismos reguladores. Organismos No Gubernamentales (ONG). <i>Partners</i> como Ericsson, Huawei, Vodafone. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar servicios de comunicaciones. Mantenimiento y continuidad del servicio. Atención y solución de problemas. Desarrollo de nuevas tecnologías. Marketing y publicidad. Transformación digital. Creación y difusión de contenidos. Emprendimientos sociales. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma especializada para la atención. Personal especializado en infraestructura de telecomunicaciones para la cobertura de red (banda de frecuencia). Big data, Cloud. Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificación de procesos. Oferta integral de productos. Mejorar la experiencia en servicios. Renovar la experiencia pre y postventa, así como el <i>journey</i> del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Web</i>. Aplicaciones. Redes sociales. <i>Call center</i>. IVR. Puntos de venta. Club de fidelización (zona Entel). <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Website</i> Entel. Llamadas. Dispositivos móviles (app de venta). Tiendas propias y franquiciadas. <i>Retailers</i>. <i>E-commerce</i>. Fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Telefonía fija <ul style="list-style-type: none"> ○ Segmento negocio. ○ Segmento empresas. ○ Segmento mayorista. Telefonía móvil <ul style="list-style-type: none"> ○ Clientes prepago. ○ Clientes postpago. ○ Clientes hogar.
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura de telecomunicaciones. Soporte y mantenimiento. Logística y proveedores. Publicidad y marketing. Impuestos. Licencias. Adquisiciones. Recursos humanos (planilla). Nuevas inversiones. 		<ul style="list-style-type: none"> Alquiler de infraestructura de telecomunicaciones. Consumo de servicios. Venta de dispositivos y accesorios. Concesiones de marca. Venta de servicios de valor agregado. Banda ancha móvil. 		

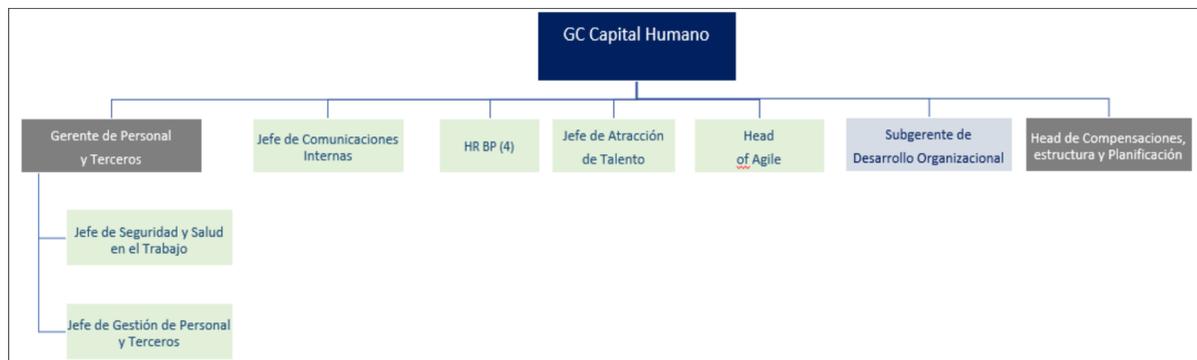
Nota: Creación propia, adaptada de *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 3. Estructura del Comité Ejecutivo



Nota: Adaptado de Estructuras Entel Perú 2021, por Entel Perú S.A., 2021b.

Anexo 4. Capital humano



Nota: Adaptado de Estructuras Entel Perú 2021, por Entel Perú S.A., 2021b.

Anexo 5. Matriz VRIO

Capacidades		Características				Implicancias competitivas	Puntaje
		V	R	I	O		
TALENTO	Gerente general y staff ampliado.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	4
	Gerentes y directores de las vicepresidencias comerciales y de soporte.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	4
	Equipo con perfiles específicos en telecomunicaciones, ventas y <i>analytics</i> , y mundos diversos.	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	3
	Diversidad e inclusión.	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	2
PROCESOS	Transformación digital (plataformas inteligentes, digitalización de procesos productivos).	SI	SI	SI	-	Ventaja competitiva temporal	3
	Segmentación del mercado.	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	3
	<i>Green</i> TIC.	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	3
	Asesoría de venta y postventa.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	4
	Logística inversa.	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	2
	Política corporativa de negocio responsable.	SI	SI	SI	-	Ventaja competitiva temporal	3
RECURSOS	Bandas de frecuencias celulares.	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	3
	Marca empleadora.	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	3
	Infraestructura de telecomunicaciones.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	4
	Big data, <i>cloud</i> , IoT.	SI	SI	SI	-	Ventaja competitiva temporal	3
	Recursos financieros.	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	2
	Cultura organizacional.	SI	SI	-	-	Ventaja competitiva temporal	2
	Centro de Operaciones Centralizado (NOC).	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	1

Leyenda: V= Valioso, R= Raro, I=Inimitable, O= Organizado.

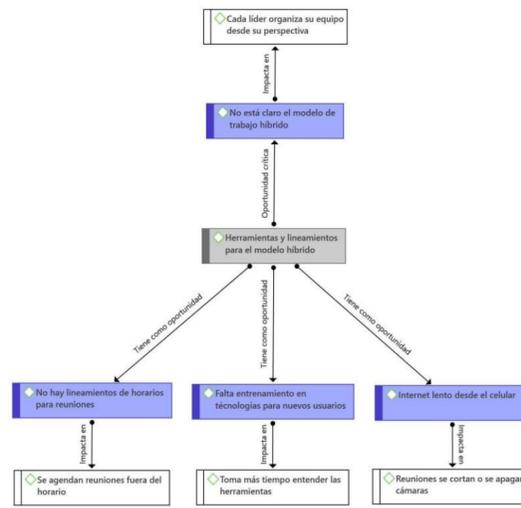
Nota: Adaptado de *Strategic Management and Competitive Advantage*, por Barney & Hesterly, 2010.

Anexo 6. Selección de los procesos operativos y comportamientos humanos a diagnosticar

Procesos	Detalle del proceso actual	Observaciones a considerar
Reclutamiento y selección	Actualmente las publicaciones de oportunidades laborales, bolsas universidades y LinkedIn. Se tienen alianzas estratégicas con principales empresas como Laboratoria, Utec, para captar posibles candidatos del mundo digital. Las entrevistas son virtuales y existe una plataforma donde se informa al candidato de las etapas del proceso y requisitos a completar.	No hay una malla de entrenamiento para líderes de cómo entrevistar, no se tiene una guía de entrevistas para las competencias claves. Los indicadores de selección que se manejan van relacionados al tiempo del proceso.
Inducción	El proceso de inducción se da el primer día por parte de recursos humanos, dura 3 horas donde se contempla temas de cultura, beneficios y propósito. Por otro lado, se le pide al nuevo ingreso que complete cursos obligatorios como de seguridad y <i>compliance</i> . También se envía al líder datos y tips para interactuar con el nuevo ingreso.	No existe inducción del negocio ni a la posición. Antes, de manera presencial, se realizaba una inducción de un día con el negocio. No se manejan indicadores, encuestas, ni una medición de satisfacción o seguimiento al cumplimiento.
Bienestar y beneficios	Se cuenta con una estrategia de bienestar integral: físico y mental. Asimismo, se cuentan con campañas para desconexión digital. Como beneficios se dan préstamos por salud, seguros para pareja, licencias por maternidad y paternidad extendidas. Se dan incentivos para salir de vacaciones.	Se realizó una encuesta socioemocional para los colaboradores. No se cuenta con políticas o lineamientos de franjas de desconexión y/o trabajo flexible.
Gestión de desempeño y reconocimiento	Existe una plataforma de desempeño transversal en donde se suben los objetivos anualmente. Asimismo, el <i>feedback</i> formal se da dos veces al año: al inicio y cierre del proceso, y se <i>promueve</i> el <i>feedback</i> continuo. Reconocimiento. Este se da a nivel trimestral y anual a través de los TOP Entel, por proyectos que generan impacto en la compañía. Cada gerencia brinda reconocimientos mensuales acorde a los pilares de la compañía. También son reconocidos cada quinquenio.	No siempre los colaboradores ingresan los objetivos a tiempo, hay que hacerles seguimiento.
Capacitación	Se cuenta con una plataforma de aprendizaje con diversas categorías claves como: • Desarrollo comercial para comerciales. • Mallas formativas para las diversas áreas. • Regulatorias: de seguridad y <i>compliance</i> . La plataforma brinda indicadores de cumplimiento y certificado automatizado.	Cada área hace seguimiento a los entrenamientos que les concierne (por ejemplo, el equipo de agilidad hace seguimiento a sus entrenamientos). Se sigue la metodología 70-20-10 para los planes de desarrollo.
Comunicaciones internas	Trimestralmente se dan espacios de comunicación como <i>streaming</i> con el gerente general y staff directo a toda la organización para tocar temas relacionados al negocio y la coyuntura. Asimismo, se tienen reuniones con todos los líderes de la compañía donde se informa sobre los principales indicadores y estrategia. Se cuenta con la plataforma de Workplace para reforzar información clave y como canal informal de comunicación.	Se han tenido campañas de comunicación a nivel organizacional promoviendo el no agendar reuniones fuera del horario laboral.
Salida	Se cumplen en las fechas legales del pago de la liquidación. El recojo y entrega de herramientas son a domicilio a nivel de líder y presencial a nivel de aportantes.	Hay una encuesta de salida y generan indicadores de motivo de salida e industrias a donde se van.
Liderazgo	Se realizan talleres de Liderazgo y se impulsan espacios de <i>feedback</i> de líderes a sus equipos. Se cuentan con competencias específicas del líder Entel.	
Cultura	Entel cuenta con una cultura conformada por un propósito corporativo, el cual se apalanca en los pilares culturales (los cuales actúan como si fueran valores) y pilares estratégicos a la hora de definir iniciativas culturales corporativas.	Miden tan solo algunas dimensiones de cultura. Más no dimensiones útiles para la gestión de cambio como direccionamiento, motivación, capacidad de innovación, reconocimiento, etcétera.
Espacios de trabajo	Los espacios de trabajo de Entel han sido recientemente rediseñados a espacios abiertos de trabajo con diversos espacios de colaboración, concentración, <i>lockers</i> para guardar pertenencias. Asimismo, cuenta con apps de reservas para los sitios y estacionamientos.	
Herramientas y tecnología	Se encuentran con aplicaciones para colaboración de Office 365 como Teams, Planner, SharePoint, Jira, Canvas, Jam, Oracle, SAP, así como WhatsApp personalizado.	Como herramientas físicas de trabajo solo se da laptop y silla.

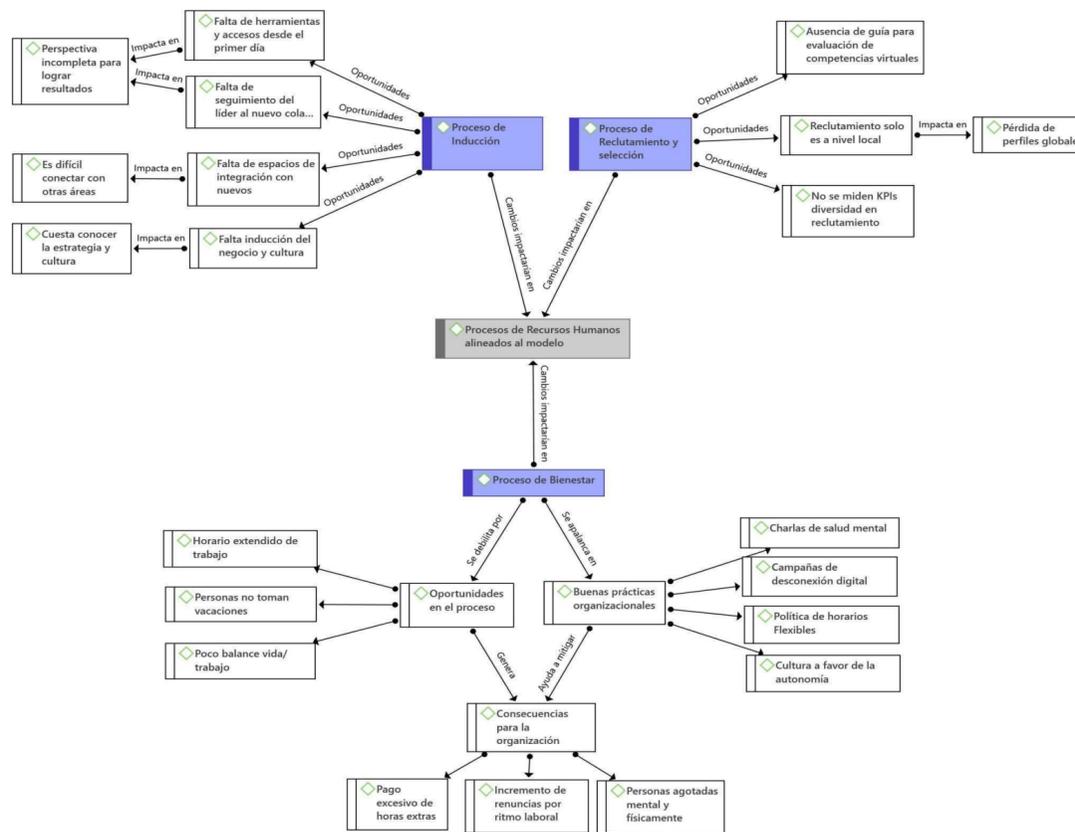
Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 7. Árbol de herramientas y lineamientos para el modelo



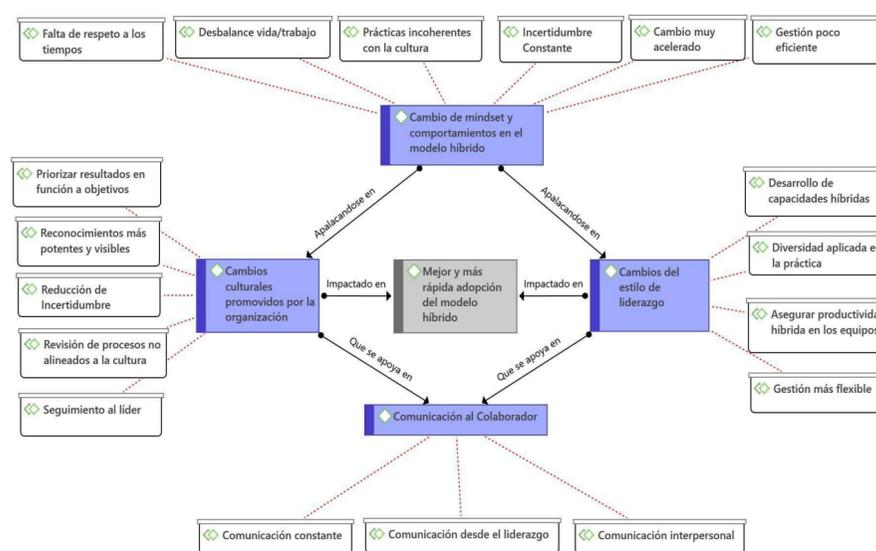
Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8. Árbol de procesos de recursos humanos



Nota: Elaboración propia

Anexo 9. Árbol de cambio cultural y estilo de liderazgo



Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 10. Preguntas de indagación



Nota: Elaboració

Anexo 11. Checklist de recojo a capital humano

Respecto al *checklist* aplicado a los recursos humanos sirvió para conocer los procesos de capital humano que se venían desarrollando en Entel. Las preguntas se aplicaron tanto a los líderes como a los colaboradores de cada área, clasificando las preguntas en reclutamiento, *onboarding*, bienestar, objetivos, propuesta de valor, reconocimiento, colaboración, comunicación, espacio de trabajo, cultura, clima, liderazgo, y KPI; de esta manera se profundizó en las preguntas mostradas en la siguiente tabla y se pudo alcanzar un mejor entendimiento de lo que se desea lograr con el capital humano.

Tabla A. Preguntas de investigación

Pregunta de investigación	Alcance de pregunta	
	Líder capital humano	Colaborador de capital humano
¿Mi estrategia de atracción del talento se adaptó a un modelo híbrido? ¿Qué ha cambiado frente a lo que se hacía antes?	x	
¿Mi estrategia de marca empleadora se adaptó a un modelo híbrido? ¿Qué ha cambiado frente a lo que se hacía antes?	x	
¿Se ha adaptado el proceso de inducción para brindar una referencia personalizada al empleado?	x	x
¿Ha cambiado el <i>onboarding</i> formal e informal en este modelo híbrido?	x	x
¿Existe una estrategia de bienestar (físico y mental) ajustada a potenciar el trabajo híbrido?	x	
¿Se han ajustado los objetivos en función a las nuevas necesidades del modelo híbrido?	x	x
¿Las metas de la compañía están considerando el contexto de trabajo híbrido y la curva de adopción?	x	
¿El proceso de desempeño ha cambiado para adaptarse al contexto híbrido?	x	x
¿Los líderes están brindando <i>feedback</i> más/menos recurrente? ¿Esta es más o menos efectiva?	x	x
¿Mi propuesta de valor al colaborador se adaptó para incorporar nuevos beneficios valorados en un modelo híbrido?	x	
¿Se tiene una propuesta de valor y beneficios específicos para el <i>top talent</i> o posiciones claves de la compañía?	x	
¿El <i>total reward</i> de la compañía tendrá ajustes en función a los nuevos roles y perfiles en este nuevo modelo híbrido?	x	
¿La estrategia de desarrollo se ha adaptado en función a las capacidades específicas que se tengan que desarrollar / valorar en un contexto híbrido?	x	
¿Se han identificado competencias que se quieren potenciar en un colaborador que trabaja en un modelo híbrido?	x	x
¿Cómo ha cambiado las prácticas y estrategia de capacitación para adaptarse al modelo híbrido?	x	
¿Las prioridades de las capacitaciones han cambiado?	x	x
¿El desempeño de los colaboradores en las capacitaciones ha variado?	x	x
¿Mi sistema de reconocimiento se adaptó para tener el mismo tipo de impacto en un modelo híbrido?	x	x
¿Los colaboradores consideran que la comunicación de la organización ha sido transparente y clara durante esta etapa de transición?	x	x
¿Los colaboradores consideran que la organización es más o menos cercana durante este modelo de trabajo híbrido?	x	x
¿Cómo se han reemplazado aquellos espacios de conexión / colaboración / alineamiento informal que existían previamente? (conversaciones de pasillo)	x	x
¿Ha cambiado la estrategia de gestión de espacios de los colaboradores a raíz del modelo híbrido?	x	
¿Se han potenciado herramientas de comunicación, colaboración y conexión a raíz de la implementación del modelo híbrido?	x	x
¿Cuál ha sido la adopción general de los colaboradores sobre estas herramientas?	x	x
¿Se han evaluado reestructuras organizacionales o el fortalecimiento de algunos roles para potenciar el modelo de trabajo híbrido?	x	
¿Se ha priorizado la estrategia de cultura en función al nuevo modelo de trabajo híbrido? ¿Qué elementos se han vuelto más o menos relevantes?	x	
¿La organización se encuentra culturalmente preparada y con el <i>mindset</i> correcto para trabajar de forma híbrida post pandemia?	x	x
Excluyendo al CEO y sus reportes, ¿quiénes han sido los principales promotores y resistentes a la adopción de un modelo híbrido?	x	x
¿Han cambiado las prioridades a fortalecer en la estrategia de clima laboral? ¿Se han fijado las metas?	x	
¿Qué iniciativas se han realizado para mantener el clima ante esta difícil situación?	x	x
¿Se educa a los líderes en cómo manejar el desempeño de manera virtual?	x	x
¿De qué forma los líderes están consolidando su liderazgo y fortaleciendo las relaciones con sus equipos?	x	x
¿Cuál es la expectativa del Equipo de Liderazgo y de los colaboradores, acerca de los resultados de la adopción de un modelo híbrido? Específicamente, ¿qué se espera que cambie a nivel de comportamientos, cultura, y resultados de negocio?	X	
¿Se han identificado KPI de negocio específicos que deberían demostrar el beneficio de haber adoptado un modelo de trabajo híbrido?	x	

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 12. Cronograma de trabajo

Dimensión	Descripción de Actividades	Responsable	Semanas
Diagnóstico	Diagnóstico		4
	Realizar el levantamiento de necesidades y objetivos de la compañía de cara a implementar el modelo híbrido	Consultores	1
	Establecer reuniones con el equipo de Capital Humano (CH) sobre procesos actuales y setear expectativas	Consultores	1.5
	Entrevistas líderes y colaboradores el entendimiento de procesos y recojo de información	Consultores	1.5
Modelo Híbrido	Lineamientos y Consideraciones del modelo Híbrido		6
	Definir el esquema de trabajo a seguir, tomando en cuenta la flexibilidad de cada gerencia y vicepresidencia	Consultores	1
	Entregar un "playbook" donde se especifique los objetivos y principios claves a cada uno de los líderes y bajar en cascada a los equipos	Consultores y Capital Humano	2
	Realizar charlas y Q&A a los líderes y equipos para la implementación del modelo	Consultores y Capital Humano	1
	Establecer roles y responsabilidades de los involucrados	Consultores y Capital Humano	2
	Herramientas y Tecnología		5
	Implementar un comité con las áreas TI, Facilities, Seguridad y Salud, y Capital Humano, donde se realice el monitoreo de las herramientas para el modelo	Capital Humano, Áreas	3
	Presupuestar costos de actualización y revisión periódica de herramientas colaborativas a los empleados de la compañía	Consultores y TI	1
	Revisar impactos de uso mediante kpis e indicadores por cada vicepresidencia y gerencia central	Consultores y Capital Humano	1
	Plan de comunicación y entrenamiento		3
	Establecer metodología de entrenamiento a los nuevos ingresos o rotación de colaboradores sobre el uso de herramientas digitales	Consultores y Capital Humano	1
	Comunicar acerca de los lineamientos, requisitos, políticas y beneficios del modelo híbrido a través de embajadores y otros canales de comunicación.	Consultores y Capital Humano	2
Journey / Procesos	Reclutamiento		7
	Realizar ajustes en los lineamientos del proceso de selección, Assessment y categorización de las nuevas competencias.	Consultores y Capital Humano	1.5
	Activación en redes sociales, conectar con universidades y comunidades, generando alianzas estratégicas para reclutar al mejor talento	Capital Humano, Áreas	1.5
	Capacitar a los líderes incorporando guías de entrevistas.	Consultores y Capital Humano	2
	Implementar un dashboard mensual que muestre indicadores resaltantes como: índice de madurez, rotación, % movilidad interna y externa, entre otros	Consultores y Capital Humano	2
	Inducción		4
	Realizar ajustes en la metodología del proceso de inducción	Consultores y Capital Humano	1
	Implementar la "Ruta del colaborador" y se le asigne un buddy o mentor	Consultores y Capital Humano	2
	Revisar impactos con kpis e indicadores por cada vicepresidencia y gerencia	Capital Humano	1
	Balance Laboral y Desconexión Digital		6
	Implementar campañas de desconexión, acompañadas de la política a través de las redes de comunicación de la compañía	Consultores y Capital Humano	1
	Ejecutar franjas de desconexión y nuevos horarios flexibles para los colaboradores	Capital Humano	1
	Lanzamiento de combos vacacionales, donde como objetivo se evalúe a los líderes (nivel gerentes)	Capital Humano	1
	Promover capacitaciones de reuniones efectivas a toda la compañía.	Capital Humano	2
	Revisar impactos con kpis e indicadores por cada vicepresidencia y gerencia	Consultores y Capital Humano	1
	Gestión del Cambio	Cultura	
Identificar los elementos bloqueantes y stakeholders que permitan implementar el modelo híbrido en la compañía		Consultores y Capital Humano	1
Implementar espacios recurrentes grupales e individuales, cuyo foco sea: alineamiento y transferencia de reducción de incertidumbre		Consultores y Capital Humano	2
Diseño del modelo de gobierno en la compañía		Consultores y Capital Humano	2
Sensibilización a los líderes y equipos		Consultores y Capital Humano	2
Despliegue del Plan de Comunicación Integral sobre el modelo de gobierno		Capital Humano	2
Implementar mediciones periódicas: encuestas de clima y pulso del modelo.		Capital Humano	2
Liderazgo			5
Diseño de la propuesta del nuevo Modelo de Liderazgo en Entel (híbrido)		Consultores y Capital Humano	2
Despliegue del nuevo Modelo de Liderazgo mediante entrenamiento		Capital Humano	2
Revisar impactos con kpis e indicadores por cada vicepresidencia y gerencia	Capital Humano	1	

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 13. Lista de preguntas a colaboradores

Respecto al *checklist* aplicado a los colaboradores de Recursos Humanos, líderes de negocio y colaboradores, este levantamiento de información sirvió para conocer opiniones y puntos de vista sobre un potencial modelo híbrido e investigar con ellos los tres ejes que forman parte del trabajo híbrido, los procesos, y la gestión del cambio, lo que permitió conocer la realidad de Entel y proponer un plan de implementación que vaya más allá de lo general y que sea sostenible en el tiempo.

Tabla A. Dimensión y pregunta de investigación

Dimensión	Pregunta de investigación	Alcance de pregunta		
		HR	Líderes de negocio	Colaboradores
Trabajo híbrido	Bajo este nuevo contexto, ¿consideras que hoy se han visto impactados tus horarios para poder cumplir tu rol?, ¿a qué crees que se debe?	x (cruza con recojo de <i>checklist</i>)	x	x
Procesos	¿Cómo describirías tu experiencia en Entel desde que postulaste hasta ahora en este nuevo entorno de trabajo remoto? ¿Qué valoras más? ¿Qué mejorarías?	x (cruza con recojo de <i>checklist</i>)	x	x
Procesos	¿Cómo evaluarías el programa de reconocimiento en Entel? ¿Has sido reconocido / Has reconocido a alguien por logros en este nuevo contexto?	X	x	x
Procesos	¿Cuál ha sido el grado de dificultad para poder cumplir con tus objetivos y tu rol asignado en este nuevo modelo de trabajo?	X	x	x
Procesos	¿Consideras que la organización te ha ayudado con la tecnología / herramientas necesarias para desempeñarte en un modelo de trabajo híbrido? ¿Cómo la organización te ha ayudado con las habilidades necesarias para afrontar este nuevo contexto ?	x (cruza con recojo de <i>checklist</i>)	x	x
Gestión del cambio	¿Crees que Entel cuenta con una cultura propicia para promover el trabajo híbrido?	x (cruza con recojo de <i>checklist</i>)	x	
Gestión del cambio	¿Consideras que los líderes se encuentran preparados para gestionar el cambio hacia a un modelo híbrido? ¿Cómo lo demuestran? ¿Qué le agregarías?	x	x	x
Trabajo híbrido	¿Consideras que la organización se encuentra preparada para trabajar de manera híbrida? ¿Qué tiene a su favor y qué debe desarrollar?	x	x	x
Trabajo híbrido	¿Consideras que hay algún elemento relevante que no hemos conversado que influenciará de forma notoria en el trabajo híbrido?	x	x	x

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 14. Pulso a colaboradores

Aspecto	Resultados 2021	Target 2022
Herramientas	80%	90%
¿Consideras que Entel cuenta con las herramientas necesarias para trabajar desde cualquier lugar?		
¿Consideras que se te ha capacitado lo suficiente para usar las herramientas desde cualquier lugar como parte de tu trabajo diario?		
Cuidado	80%	90%
¿Consideras que Entel cuenta con los protocolos adecuados para trabajar de forma presencial?		
¿Te sientes seguro trabajando de forma presencial?		
Liderazgo y cultura	75%	85%
¿Consideras que la forma de trabajo de tu líder es propicia para trabajar desde cualquier lugar?		
¿Consideras que la forma de trabajo de tu equipo es propicia para trabajar desde cualquier lugar?		
Yo, mis emociones, mi trabajo	75%	85%
¿Consideras que la naturaleza de tu trabajo te permite trabajar desde cualquier lugar?		
¿Consideras que tu productividad es la misma trabajando de forma híbrida que de forma únicamente presencial?		
¿Consideras que la productividad de tu equipo es la misma trabajando de forma híbrida que de forma únicamente presencial?		
¿Puedes mantener un balance vida/trabajo, trabajando de forma híbrida?		
Sobre el cambio a un modelo híbrido	-	90%
¿Entiendo por qué estamos cambiando a un modelo híbrido?		
¿Considero que el cambio a un modelo híbrido de trabajo es algo positivo?		
eNPS modelo híbrido	78%	80%
Considerando las circunstancias, ¿seguirías eligiendo este lugar para trabajar?		

Nota: Adaptado de Estructuras Entel Perú 2021, por Entel Perú S.A., 2021b.

Anexo 15. Roles y responsabilidades de los consultores

Luis Chuyes : Consultor Externo

Como parte de su rol, se considera la gestión de la cultura organizacional alineada a la estrategia de engagement de Entel. Bajo la que se identificarán palancas culturales para alinear el modelo híbrido con la estrategia de engagement definida. De este modo, se podrá además segmentar qué áreas requieren un mayor enfoque.

Asimismo, se supervisará la gestión de cambio, el cual considera el plan de comunicaciones internas vinculadas con la adopción del trabajo híbrido, y cambio de percepciones sobre el teletrabajo.

Así como brindar claridad acerca del rol de los colaboradores bajo la modalidad de trabajo híbrido. Además, se realizará la identificación de riesgos que puedan dificultar el proceso de adopción del modelo, y se trabajará de la mano con el liderazgo para consolidar la nueva forma de trabajo para Entel.

Alex Linares: Consultor Externo

Como parte de su rol, se encargará de realizar la evaluación del journey del cliente. Supervisar los kits de bienvenida de los nuevos colaboradores y segmentar a su vez a los colaboradores actuales en función al tiempo que llevan en la organización, a fin de poder aplicar estrategias alineadas a la etapa del journey en la que se encuentre cada uno.

Desconexión digital: supervisar iniciativas vinculadas con desconexión digital, diseñar y difundir su uso a través de campañas de comunicación interna, usar a su vez estrategias de comunicación digital (por ejemplo, a través de redes sociales internas), de modo que los colaboradores puedan interiorizar y verlo a su vez como un beneficio laboral, inclusive que lleve a los colaboradores a publicarlo en sus redes sociales personales como un beneficio de la compañía. Fungir como coach de los participantes del piloto, realizar el monitoreo constante y entrevistas a fin de recoger feedback e implementar mejoras en tiempo real. Incentivar la nueva cultura organizacional a través de campañas de comunicación.

Adriana Espinoza: Consultor Externo

Como parte de su rol, se encargará de optimizar el proceso de selección, afinándolo de cara a reducir la rotación de personal, establecer los perfiles organizacionales en función a la nueva estrategia y definición adecuada de salarios competitivos.

Analizar las posiciones y definición de esquema de trabajo adecuado según su rol, por medio del establecimiento de descriptivos de puesto que permitan además homologar las posiciones que existen actualmente en la empresa, lo anterior puede contrastarse además con encuestas de clima laboral que midan qué porcentaje de los colaboradores siente que tiene un rol claro en la empresa, de modo tal que, en base a los resultados, se puedan definir qué áreas requieren mayor enfoque. Realizar pulsos en forma trimestral y encuestas del modelo híbrido que permitan recopilar información de mejora y a su vez implementarla en forma oportuna.

Estefanía Iparraguirre: Consultor Interno

Como parte de su rol, se encargará de establecer guidelines de trabajo, herramientas y tecnología de información bajo modelo híbrido, recopilar información sobre los equipos de trabajo con los que cuentan los colaboradores, para asegurarnos que tengan computadoras y software adecuado para el manejo del trabajo híbrido. En caso se requiera, definirá un plan de reemplazo de equipos y/o software.

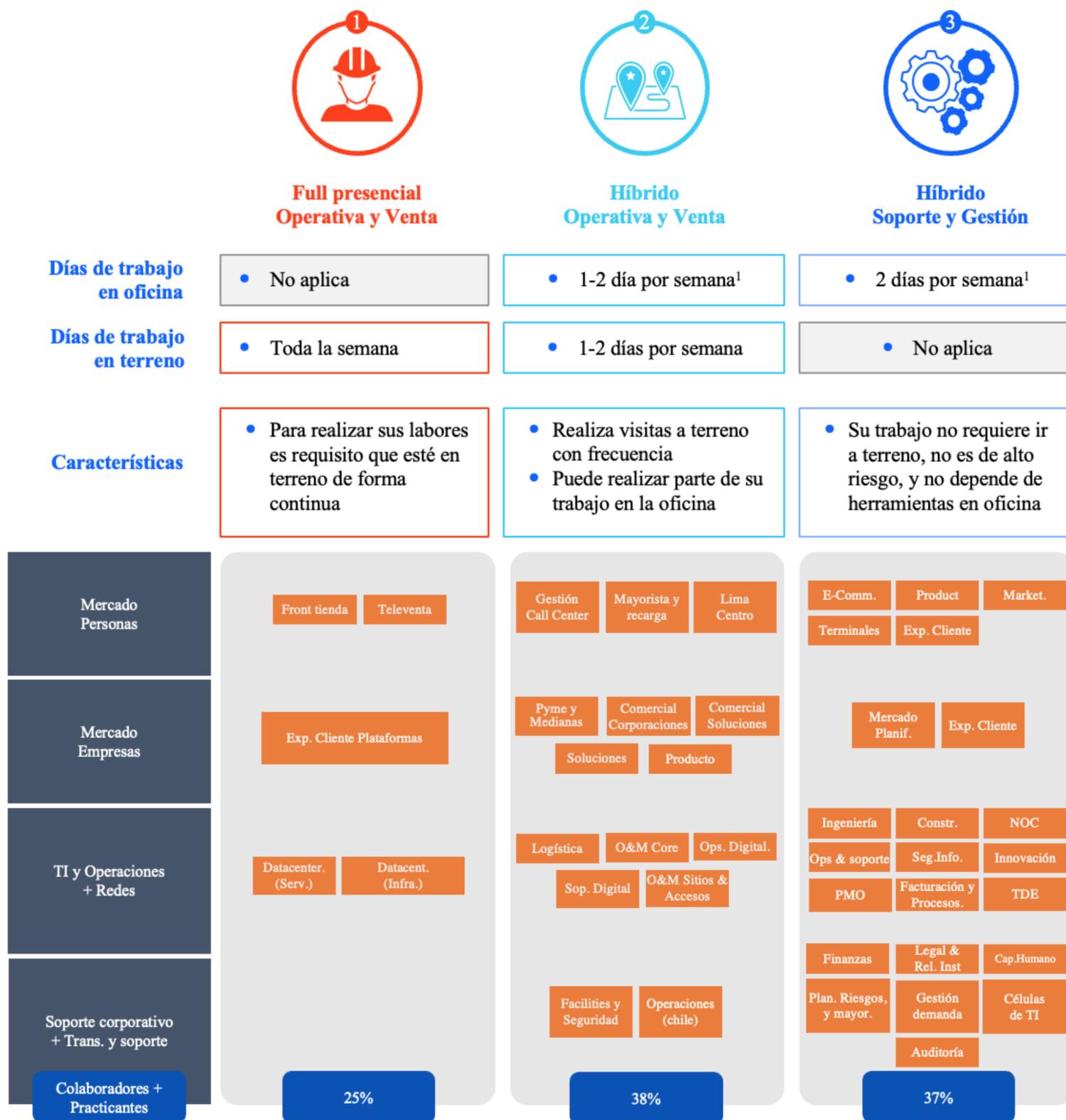
Capacitaciones relacionadas con el modelo híbrido que resalten las ventajas del mismo, así como la relevancia de mantener una comunicación adecuada, y asimismo entrenamientos relacionados con sistemas que se utilizan regularmente en el trabajo híbrido o aquellos que permitan mejorar la planificación personal. Supervisión del equipo de trabajo piloto para validar el funcionamiento adecuado del planteamiento, recibir retroalimentación periódica y estratificarla. Esquematizar nueva forma de trabajo en línea con los objetivos de la organización, que permita a su vez aprovechar las ventajas del trabajo híbrido

Anexo 16. Evaluación Beneficio / Costo

	Beneficios	Costos
CAPEX	- Devolución de 3 pisos de oficinas (debido al menor uso) que representan una reducción de USD77,000 mensuales del pago de alquiler mensual de USD235,840. (Ahorro aprox. USD 1.07M al año)	- Envío de sillas a casas de colaboradores tienen un costo USD35 para cada uno de los 1,100 colaboradores. (Gasto único aprox. de USD 38.5k)
OPEX	- Ahorros en alquileres de espacios de inducción, salas de eventos y movibilidades (Ahorro aprox. anual de USD 800k)	- Pago de plan de internet premium a 15USD mensuales para todos los colaboradores que trabajarán desde casa. (Gasto aprox. anual de USD 198k)
Personas	- Dado que en promedio, los colaboradores se toman 0.5 horas promedio diarias en tardanzas. Estamos proyectando que estas horas se pueden trasladar a horas de productividad bajo el modelo híbrido, dado que no hay necesidad de commuting. Con una rentabilidad hora/hombre promedio de USD 1.14 para los 1,100 colaboradores administrativos. (Incremento de ingresos anual por ahorro de tiempo de tardanzas aprox. en USD 150k)	- Pérdida de talentos que cambian de trabajo por aprovechar beneficios de trabajo híbrido que yo no brindaría. Promedio 5 salidas por mes a un costo de USD 300 por reclutamiento de vacante, y aprox. USD 2,000 por gastos de tercerización por falta de ese rol. (Gasto aprox. de USD 138k anuales)
Intangibles	- Incremento de balance vida/trabajo para los colaboradores.	- Impacto en posicionamiento laboral como empresa con pocos beneficios enfocados en personas. - Impacto en engagement organizacional.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 17. Mapa de familias de puestos para aplicar el Modelo Híbrido



Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas biográficas

Luis Alberto Chuyes Ruiz

Nació en Lima, Perú. Licenciado en Comunicaciones con estudios por la Universidad de Lima, Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en áreas de Comunicaciones, Cultura y Gestión de Cambio. Actualmente se desempeña como Subgerente de Comunicación y Cultura en Corporación Primax S.A.

Alison Adriana Espinoza Ribbeck

Nació en Lima, Perú. Licenciada en Psicología Social con estudios por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Deputy Manager of Organizational Development en Statkraft.

Kristel Estefanía Iparraguirre de la Cruz

Nació en Lima, Perú. Licenciada en Ingeniera Industrial con estudios por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en Compensaciones, Diseño Organizacional y Business Parters de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Head of compensation, structure and planning en Entel Perú S.A.

Alex Roger Linares Quiroz

Nació en Lima, Perú. Licenciado en Psicología con estudios por la Universidad César Vallejo. Cuenta con más de 10 años de experiencia, laborando en Coaching y Consultoría Empresarial. Actualmente se desempeña como Gerente General en Liderarte.