

**La pandemia posicionó el trabajo en casa, ¿cómo lograr que los
trabajadores regresen a las oficinas?**

Elaborado por:

Alberto Jose Amaya Lozano

Diego Alejandro Fúquene Rincón

Yenny Carolina Granados Hernández

Withman Andres Libreros Ospina

Universidad Ean

Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de proyectos

Seminario de Investigación de Postgrado

Bogotá

22/11/2024

Contenido

Resumen.....	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	6
Justificación	6
Marco Teórico.....	7
Dinámica del trabajo híbrido	7
Impacto de los Beneficios Laborales en el Retorno a la Oficina	8
Satisfacción y Productividad en el Entorno Presencial	9
Marco Metodológico.....	10
Enfoque de la Investigación	10
El tipo de estudio es descriptivo-explicativo.	10
Población y Muestra	10
Instrumento de Medición	10
Procedimiento	11
Limitaciones	11
Ética de la Investigación.....	12
Instrumento de Medición: Cuestionario Estructurado	12
Diseño de primer nivel.....	12
Definir el enfoque de la investigación:	12
Diseño de la investigación y alcance:.....	12
Definición conceptual y operacional de las variables:.....	13
Características de la población, técnica de muestreo y tamaño de muestra:	14
Diseño de segundo nivel:	14
Modelos y técnicas de intervención organizacional:.....	14
Componentes y elementos funcionales del modelo:	15
Instrumentos para la recolección de datos:	15
Técnicas para el análisis de datos:.....	16
Instrumento propuesto	16
Análisis y discusión de los resultados.....	16
Análisis general de todos los datos de acuerdo con los siguientes parámetros:	17
Datos demográficos	17
Interés en retornar a la oficina	20
Prueba chi-cuadrado.....	21
Datos:.....	22
Hipótesis	22
Tabla de Contingencia	22
Cálculo de las frecuencias esperadas (E)	22
Cálculo del Chi Cuadrado (χ^2).....	23

Grados de Libertad	23
Valor crítico y decisión.....	23
Satisfacción con Beneficios Actuales (Solo para empresa con beneficios implementados).....	24
Modalidad de Trabajo Preferida	25
Satisfacción y Productividad	26
Promedio análisis de Satisfacción de acuerdo con la modalidad de trabajo actual	27
Análisis de interés en retorno a las oficinas	28
Percepción de los beneficios	29
Análisis de preguntas abiertas.....	29
Mediana Percepción de beneficios.....	30
Desviación estándar Percepción de beneficios	31
Varianza Percepción de beneficios	32
Mediana satisfacción laboral	32
Varianza satisfacción laboral	33
Desviación estándar satisfacción laboral.....	33
Análisis de los modelos de satisfacción laboral	34
Modelo de Herzberg	34
Modelo de Kotter	34
Conclusiones	36
Referencias.....	38

Resumen

La pandemia de COVID-19 en 2020 obligó a las empresas en Colombia a implementar el trabajo remoto, lo que generó desafíos como la disminución de la productividad y altos costos tecnológicos. Aunque algunos directivos creen que el regreso a la oficina es esencial para la creatividad y la cultura organizacional, muchos empleados prefieren la flexibilidad del trabajo remoto. La resistencia al retorno ha llevado a que algunas empresas adopten modelos híbridos. Sin embargo, sigue existiendo debate sobre si el trabajo presencial realmente mejora la productividad o si responde más a percepciones empresariales que a realidades medibles. Este proyecto busca evaluar si la implementación de beneficios en las oficinas aumenta el deseo de los empleados de regresar, mediante el análisis de tres empresas y la correlación entre la satisfacción de los trabajadores y su desempeño (McKinsey & Company, 2020; Wellable, 2024; Mekouar, 2024).

Planteamiento del Problema

Debido a la Pandemia de COVID-19 que surgió a principios del año 2020 en Colombia, las empresas se vieron obligadas a permitir que sus trabajadores ejercieran sus labores diarias de forma remota desde sus hogares; lo anterior debido a decretos gubernamentales que pretendían cuidar la salud pública de la población. Con la abrupta implementación de este nuevo método de trabajo surgieron varios retos significativos para las empresas como lo fueron: Dificultades para accesos mediante VPNs, disminución del rendimiento de los empleados y sus equipos de trabajo.

Varios estudios identificaron una reducción en la productividad durante los primeros meses de la pandemia, esto atribuido a la falta de preparación tecnológica y adaptación a nuevas rutinas de trabajo (McKinsey & Company, 2020). Espacios inadecuados para el trabajador en casa, afectando el bienestar y rendimiento laboral de los empleados. Adicionalmente, la implementación de nuevas medidas de seguridad a nivel tecnológico por parte de las empresas y la necesidad de proporcionar equipos y soporte técnico acarreó costos no presupuestados. Si se continuara de la misma forma en el tiempo vemos que hoy existirían dos caras de la moneda. La primera desde la óptica de ciertos empresarios y directivos que consideran que el trabajo remoto reduce la productividad de sus trabajadores debido a la

falta de supervisión directa y el potencial para distracciones en casa, por lo cual muchas empresas comenzaron a implementar estrategias para que los empleados regresen a las oficinas. Esto se debe a la creencia de que la colaboración en persona es esencial para la creatividad, la innovación y la cultura organizacional. Sin embargo, el retorno ha sido complejo, con empleados mostrando resistencia debido a la comodidad y flexibilidad del trabajo remoto. Algunas empresas han optado por modelos híbridos, combinando días en la oficina con días de trabajo desde casa, como una forma de mantener los beneficios del trabajo remoto mientras se recupera la interacción en persona (Wellable, 2024). El regreso a las oficinas ha sido visto como una forma de mejorar la productividad en áreas donde la colaboración es clave. Sin embargo, la transición ha generado un debate sobre si realmente se logra un incremento en la productividad o si se trata más de una necesidad percibida por los líderes empresariales que de una realidad medible.

La segunda desde la óptica de otros colaboradores, directivos y empresarios quienes consideran que el trabajo virtual trae bienestar y beneficios emocionales como la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y laboral, los cuales han demostrado, en algunos casos, incrementar la productividad y la satisfacción laboral (Deloitte, 2021). Algunas investigaciones han mostrado que el trabajo en equipo en persona puede mejorar la dinámica y la velocidad de ejecución de proyectos, pero otros estudios advierten que forzar un regreso sin tener en cuenta la preferencia de los empleados puede llevar a una disminución en la moral y por ende, en la productividad (Mekouar, 2024).

Desde la primera óptica lo que se busca encontrar estrategias que beneficien a los colaboradores para su retorno a la presencialidad logrando retener el talento y desde la segunda óptica encontrar metodologías para mantener el equipo de trabajadores productivo a pesar de la virtualidad. El enfoque principal del problema se realizará sobre la primera óptica mencionada la cual pretende lograr el retorno de los colaboradores a la presencialidad mediante diversas estrategias.

¿Implementar beneficios y bienestar en las oficinas para los colaboradores realmente logra un impacto en el retorno de estos a la presencialidad?

Objetivo general

Evaluar si al otorgar beneficios a los colaboradores se incrementa la satisfacción

enescenario de retorno a las oficinas.

Objetivos específicos

1. Evaluar el interés del retorno de los empleados a las oficinas en 2 empresas, planteando supuestos de beneficios y midiendo su nivel de satisfacción.
2. Evaluar en una empresa que ya ofrecen beneficios a los empleados si dichos beneficios son un factor clave en su decisión de asistir a la oficina, considerando que el área administrativa opera bajo un modelo híbrido no controlado.

Justificación

El estudio propuesto es relevante y necesario para abordar los desafíos actuales de las empresas que buscan el retorno de sus empleados a las oficinas tras la pandemia de COVID-19. Con el auge del trabajo remoto, las organizaciones se enfrentan a la dificultad de recuperar la interacción presencial sin sacrificar la satisfacción y productividad de sus colaboradores. Este estudio proporcionará herramientas para evaluar si la implementación de beneficios y bienestar en las oficinas puede incrementar el interés de los empleados por volver, siendo clave en la toma de decisiones estratégicas de las empresas.

El impacto social es innegable, ya que la pandemia ha cambiado las expectativas y prioridades de los trabajadores en torno al equilibrio entre vida laboral y personal. Comprender qué motiva el regreso a la oficina permitirá mejorar el bienestar general de los empleados, quienes han manifestado una clara preferencia por la flexibilidad. A través de este estudio, se podrán desarrollar entornos laborales más inclusivos y adecuados a las nuevas realidades de trabajo. A nivel práctico, los resultados permitirán a las empresas adoptar políticas efectivas que balanceen la presencialidad con la satisfacción laboral, asegurando un entorno productivo sin perder el talento humano.

En el ámbito académico, este proyecto se enmarca en la línea de investigación Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones que hace parte del grupo de investigación **Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES** y aportará de manera significativa al debate sobre las dinámicas del trabajo remoto y presencial. Profundizará en los efectos del bienestar en la productividad y ampliará el conocimiento sobre la gestión de talento en el contexto post-pandemia, siendo un aporte

valioso para la psicología organizacional y el comportamiento organizacional. La investigación adoptará un enfoque metodológico sólido, combinando técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo para evaluar cómo la implementación de beneficios puede influir en la satisfacción de los empleados en el proceso de retorno a las oficinas.

Marco Teórico

El retorno al trabajo presencial en las oficinas, tras el auge del trabajo remoto impulsado por la pandemia de COVID-19, ha generado un amplio debate en torno a la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. En este contexto, surge la pregunta de si la implementación de beneficios en el lugar de trabajo podría incentivar a los empleados a regresar a las oficinas, incrementando su satisfacción laboral. Este marco teórico examina tres áreas principales: la dinámica del trabajo híbrido, el impacto de los beneficios en el retorno a la oficina, y la relación entre satisfacción y productividad en entornos presenciales.

Dinámica del trabajo híbrido

El trabajo híbrido ha ganado popularidad como un modelo que permite a los empleados disfrutar de lo mejor de ambos mundos: la flexibilidad del trabajo remoto y las ventajas de la interacción en persona en la oficina. Según un estudio de McKinsey & Company (2020), el 52% de los empleados prefieren una modalidad híbrida, lo que refleja el cambio en las expectativas laborales. Davenport y Pearlson (2020) destacan que este modelo requiere un manejo cuidadoso de herramientas tecnológicas y sistemas colaborativos robustos para evitar problemas en la comunicación y el desempeño.

El trabajo remoto permitió a las organizaciones mantener la continuidad durante la pandemia, pero a medida que las empresas intentan volver a las oficinas, se plantean interrogantes sobre el futuro del trabajo híbrido y su sostenibilidad. Un estudio de PWC (2021) revela que el 83% de los empleados considera que el trabajo remoto fue un éxito, pero que extrañan el sentido de comunidad y las interacciones casuales que fomentan la creatividad en la oficina. Por su parte, Gajendran y Harrison (2021) sostienen que el trabajo híbrido ofrece beneficios como la reducción del estrés y una mayor autonomía, pero advierten sobre los riesgos de desconexión y pérdida de cohesión en equipos dispersos.

El éxito del trabajo híbrido depende en gran medida de la adaptación tecnológica y de la

implementación de políticas claras que fomenten la equidad entre los empleados remotos y presenciales. En este sentido, Hyrum (2021) señala que, aunque el modelo híbrido mejora la satisfacción laboral, también puede generar desigualdades si los trabajadores remotos se sienten excluidos de las oportunidades de desarrollo o promoción, un fenómeno que él denomina "sesgo de proximidad". Por tanto, es esencial que las organizaciones gestionen estos desafíos con transparencia y medidas equitativas.

Impacto de los Beneficios Laborales en el Retorno a la Oficina

Diversos estudios han identificado que la implementación de beneficios puede ser un factor decisivo en la motivación de los empleados para regresar a la oficina. Mekouar (2024) sostiene que los empleados, tras experimentar la flexibilidad del trabajo remoto, solo considerarían regresar si las oficinas ofrecen un entorno que compense la pérdida de esa flexibilidad. En este contexto, los beneficios que promuevan el bienestar físico, emocional y profesional se han convertido en herramientas clave.

La teoría de la motivación de Maslow (1943) es fundamental para comprender cómo los beneficios impactan en el comportamiento de los empleados. Según Maslow, una vez que las necesidades básicas (como el salario) están cubiertas, los individuos buscan satisfacer necesidades más elevadas como la pertenencia, el reconocimiento y la autorrealización. En este sentido, beneficios que mejoren la calidad de vida, como horarios flexibles, programas de bienestar o el acceso a espacios de descanso, pueden contribuir significativamente a la satisfacción y lealtad de los empleados (Wellable, 2024).

Por su parte, Deloitte (2021) destaca que los programas de bienestar en el trabajo, que incluyen desde servicios de salud mental hasta actividades de recreación, tienen un impacto directo en la reducción del ausentismo y en la mejora del clima laboral. Estos beneficios no solo ayudan a los empleados a sentirse más valorados, sino que también refuerzan la percepción de que la empresa se preocupa por su bienestar integral.

Un enfoque clave en la literatura sobre beneficios laborales es el concepto de employee experience, el cual resalta que el entorno laboral debe ser un lugar donde los empleados no solo vayan a trabajar, sino que experimenten crecimiento y satisfacción personal. Wellable (2024) destaca que las empresas que han implementado beneficios centrados en el bienestar personal y profesional han sido más exitosas en atraer a sus empleados de regreso

a la oficina. Estas medidas, además de mejorar la calidad de vida, ayudan a generar un sentido de comunidad y pertenencia, lo que, según estudios como el de Porter y Lawler (2021), es esencial para retener el talento.

Satisfacción y Productividad en el Entorno Presencial

El vínculo entre satisfacción laboral y productividad ha sido ampliamente estudiado en el ámbito de la psicología organizacional. Teorías como la de Herzberg (1968) sostienen que factores de higiene (como las condiciones de trabajo y el salario) son esenciales para evitar la insatisfacción, pero que solo los factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, pueden realmente impulsar la satisfacción y con ello, mejorar la productividad.

La relación entre estos factores es aún más compleja cuando se analizan en el contexto del retorno a la presencialidad post-pandemia. Mekouar (2024) sugiere que la productividad en la oficina no necesariamente se incrementa por la supervisión directa, sino por las oportunidades de colaboración y creatividad que el entorno presencial ofrece. Sin embargo, esta colaboración debe estar respaldada por un entorno que fomente la innovación, lo que puede lograrse mediante la implementación de beneficios como espacios de trabajo colaborativos o tecnología avanzada para facilitar la comunicación.

Por otro lado, Gilson y Maynard (2020) advierten que, si los empleados perciben que las medidas de retorno no se ajustan a sus expectativas personales o a las nuevas realidades de trabajo, podrían mostrar una disminución en su motivación y por ende, en su rendimiento. Aquí radica la importancia de los beneficios personalizados, que reconozcan las diversas necesidades y preferencias de los empleados, desde horarios flexibles hasta programas de capacitación profesional.

Según un estudio de McKinsey & Company (2022), un ambiente laboral atractivo y flexible puede tener un impacto positivo en la productividad, siempre y cuando los empleados sientan que tienen control sobre sus condiciones de trabajo. De lo contrario, la falta de alineación entre las expectativas del empleado y las políticas empresariales puede derivar en frustración y rotación laboral, afectando negativamente la productividad.

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

El estudio tiene un enfoque cuantitativo debido a su interés en medir y analizar las relaciones entre la implementación de beneficios laborales y la satisfacción de los empleados respecto al retorno a la oficina. Este enfoque permite realizar un análisis objetivo basado en datos numéricos y estadísticas.

El tipo de estudio es descriptivo-explicativo.

Es descriptivo porque se busca detallar el nivel de satisfacción y la disposición al retorno de los empleados ante la presencia o ausencia de beneficios laborales. A su vez, es explicativo porque pretende comprender cómo los beneficios influyen en la toma de decisiones de los empleados con respecto a la modalidad de trabajo.

Población y Muestra

La población estará constituida por los empleados administrativos de tres empresas. Dos de estas empresas aún no han implementado beneficios laborales específicos para el retorno a las oficinas, mientras que una empresa ya ha implementado dichos beneficios.

Empresas que aún no han implementado beneficios: Se evaluará el nivel de satisfacción y el interés en retornar, considerando escenarios hipotéticos de beneficios.

Empresa con beneficios ya implementados: Se medirá si los beneficios son un factor clave en la decisión de asistir a la oficina en el contexto de un modelo híbrido no controlado.

La muestra será no probabilística, seleccionada por conveniencia, y estará compuesta por un máximo de 20 empleados por empresa, para un total de 60 participantes. Esta cantidad permite obtener una visión general de las tendencias sin necesidad de abarcar a toda la población, dadas las limitaciones del estudio.

Instrumento de Medición

El principal instrumento será un cuestionario estructurado, que se aplicará de manera virtual, garantizando el anonimato de los participantes. Las preguntas incluirán:

Nivel de satisfacción con el modelo actual (remoto, híbrido o presencial).

Interés en regresar a la oficina bajo distintos escenarios de beneficios (flexibilidad horaria, servicios de bienestar, acceso a salud, etc.).

Valoración de los beneficios planteados como incentivos hipotéticos para el retorno a la oficina.

Preferencia de modalidad de trabajo (remoto, híbrido o presencial) considerando la oferta de beneficios.

Satisfacción general con el entorno laboral y su impacto en la motivación y el desempeño. El cuestionario utilizará escalas de Likert de 5 puntos para evaluar la percepción de los empleados, junto con preguntas de selección múltiple y respuestas cerradas para medir la frecuencia y relevancia de los beneficios.

Procedimiento

El proceso de investigación seguirá los siguientes pasos:

Recolección de datos: Se enviará el cuestionario virtualmente a los empleados de las tres empresas, asegurando la confidencialidad de los datos.

Análisis de datos: Los datos recopilados serán procesados utilizando herramientas estadísticas (SPSS o Excel) para identificar patrones de satisfacción y correlaciones entre los beneficios y la disposición a retornar a la oficina.

Variables:

Variable dependiente: Satisfacción laboral e interés en retornar a la oficina.

Variable independiente: Implementación de beneficios (existencia o no de beneficios en las empresas).

Se utilizarán métodos descriptivos y análisis correlacional para evaluar las diferencias en la satisfacción y el interés según la presencia o ausencia de beneficios.

Limitaciones

El estudio se centrará en tres empresas específicas, lo que puede limitar la generalización de los resultados a otras organizaciones o sectores.

Al tratarse de escenarios hipotéticos para dos de las empresas (sin beneficios aún implementados), las respuestas de los empleados estarán basadas en percepciones y supuestos, lo que podría no reflejar decisiones futuras reales.

El tamaño reducido de la muestra (máximo de 20 personas por empresa) puede limitar la robustez estadística de los resultados, aunque es suficiente para obtener una visión general

del fenómeno bajo estudio.

Ética de la Investigación

Se garantizará la confidencialidad de las respuestas y se utilizarán los datos de manera agregada, sin identificar a los participantes de forma individual. Todos los participantes serán informados sobre el propósito del estudio y su derecho a participar voluntariamente.

Instrumento de Medición: Cuestionario Estructurado

Instrucciones:

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la satisfacción laboral y el interés en retornar a la oficina, considerando los beneficios que las empresas podrían ofrecer o ya han implementado. La información proporcionada será completamente confidencial.

Diseño de primer nivel

Definir el enfoque de la investigación:

Enfoque mixto:

Parte cuantitativa: La recolección de datos estructurados a través de encuestas permitirá medir la percepción de los empleados sobre la satisfacción y los beneficios laborales en relación con el retorno al trabajo presencial.

Parte cualitativa: Se incluirá una sección abierta en el cuestionario la cual permitirá obtener opiniones adicionales y percepciones más detalladas. Las respuestas cualitativas pueden proporcionar insights valiosos sobre las razones detrás de las percepciones de los empleados y las posibles áreas de mejora.

Justificación: El enfoque mixto es el más adecuado ya que permite medir, cuantificar y describir las percepciones de los empleados, mientras que los comentarios abiertos o la interpretación cualitativa proporcionan un entendimiento más profundo sobre las razones detrás de estas percepciones. Este enfoque integral asegura una comprensión holística del problema de investigación. Además, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite triangulación de datos, lo que aumenta la validez y la fiabilidad de los resultados.

Diseño de la investigación y alcance:

Diseño sugerido: Un estudio mixto con un componente transversal descriptivo y análisis

cualitativo de las percepciones es ideal para este tipo de investigación.

El estudio recogerá datos en un único punto de tiempo para medir cómo los beneficios impactan la satisfacción y el interés en el retorno a la oficina. Este diseño permite obtener una instantánea de las percepciones de los empleados en un momento específico, lo que es útil para identificar tendencias y patrones.

Alcance: El estudio tiene un enfoque descriptivo-comparativo, donde se describirá la percepción de los empleados sobre los beneficios y su disposición a regresar a la oficina. Se compararán los resultados entre las empresas que ya implementaron beneficios y aquellas que no. Este enfoque permitirá identificar diferencias significativas y patrones comunes entre los distintos grupos de empleados. Además, el estudio puede incluir un análisis de subgrupos para explorar cómo las percepciones varían según factores demográficos como la edad, el género y el nivel de antigüedad en la empresa.

Definición conceptual y operacional de las variables:

Satisfacción laboral:

Conceptual: Grado de bienestar y satisfacción que siente el empleado en relación con su trabajo y las condiciones laborales ofrecidas. La satisfacción laboral es un constructo multidimensional que incluye aspectos como la satisfacción con el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo y las relaciones con los compañeros y supervisores.

Operacional: Se medirá mediante una escala de Likert en las encuestas, de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho). Las preguntas deben cubrir diferentes dimensiones de la satisfacción laboral para proporcionar una evaluación completa.

Interés en retornar a la oficina:

Conceptual: Deseo o disposición de los empleados para regresar al lugar de trabajo presencial. Este constructo puede estar influenciado por factores como la percepción de seguridad, la comodidad del trabajo remoto y las políticas de la empresa.

Operacional: Escala de Likert en la encuesta (1 = nada interesado, 5 = muy interesado). Las preguntas deben explorar diferentes aspectos del interés en retornar a la oficina, como la percepción de los beneficios del trabajo presencial y las preocupaciones sobre la salud y la seguridad.

Percepción sobre los beneficios:

Conceptual: Opinión y valoración que los empleados tienen sobre los beneficios que ofrece o podría ofrecer la empresa. Los beneficios pueden incluir aspectos como el seguro de salud, los bonos de desempeño, las oportunidades de capacitación y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Operacional: Preguntas cerradas y abiertas en la encuesta que valoran la importancia de los beneficios. Las preguntas deben permitir a los empleados expresar sus opiniones sobre la relevancia y la efectividad de los beneficios actuales y sugerir posibles mejoras.

Características de la población, técnica de muestreo y tamaño de muestra:

Población: Empleados de tres empresas (dos empresas que no han implementado beneficios y una que ya los tiene). La selección de estas empresas debe basarse en criterios como el tamaño de la empresa, el sector de la industria y la ubicación geográfica para asegurar la representatividad de la muestra.

Muestra: Se trabajará con un máximo de 20 empleados por empresa, sumando un total de 60 personas. Este tamaño de muestra es adecuado para un estudio exploratorio y permite obtener datos suficientes para realizar análisis estadísticos básicos.

Muestreo no probabilístico por conveniencia: Se seleccionarán aquellos empleados que estén disponibles y dispuestos a participar en el estudio.

Este tipo de muestreo es práctico y adecuado para estudios exploratorios donde se busca obtener una muestra representativa de la población objetivo. Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones de este enfoque, como el sesgo de selección y la falta de generalizabilidad de los resultados.

Diseño de segundo nivel:

Modelos y técnicas de intervención organizacional:

Modelo de satisfacción laboral de Herzberg(1968): Este modelo distingue entre factores motivacionales (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos, como los beneficios). Evaluar cómo estos factores afectan la disposición a retornar a la oficina puede proporcionar insights valiosos sobre las motivaciones y expectativas de los empleados. Los factores motivacionales incluyen aspectos como el reconocimiento, la responsabilidad y las

oportunidades de crecimiento, mientras que los factores higiénicos incluyen el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa.

Modelo de retorno al trabajo de Kotter: Este modelo se centra en la gestión del cambio organizacional, como la transición a la modalidad presencial. Los beneficios pueden actuar como catalizadores del cambio, facilitando la aceptación y adaptación de los empleados al nuevo entorno laboral. El modelo de Kotter incluye ocho pasos para gestionar el cambio, desde la creación de un sentido de urgencia hasta la consolidación de los cambios y la institucionalización de las nuevas prácticas.

Componentes y elementos funcionales del modelo:

Encuestas: Se utilizarán encuestas como el principal instrumento cuantitativo para medir satisfacción, interés en retornar a la oficina y percepción de beneficios.

Las encuestas deben ser diseñadas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos, proporcionando una visión completa de las percepciones de los empleados. Es importante pilotar las encuestas antes de su implementación para asegurar que las preguntas son claras y comprensibles.

Preguntas abiertas: Incluir preguntas abiertas en las encuestas permitirá obtener una mayor profundidad en las respuestas cualitativas. Esto facilitará la interpretación de los datos más allá de los números, identificando temas y patrones emergentes.

Las preguntas abiertas deben ser diseñadas para alentar a los empleados a compartir sus pensamientos y experiencias de manera detallada.

Instrumentos para la recolección de datos:

Cuestionarios:

Se utilizará un cuestionario estructurado con preguntas de escala Likert para evaluar cuantitativamente las variables definidas. Las preguntas deben ser diseñadas para medir diferentes dimensiones de cada variable, proporcionando una evaluación completa y precisa.

Se incluirá una sección cualitativa con preguntas abiertas para recoger percepciones adicionales sobre los beneficios. Las respuestas cualitativas pueden proporcionar insights valiosos sobre las razones detrás de las percepciones de los empleados y las posibles áreas

de mejora.

Técnicas para el análisis de datos:

Análisis cuantitativo:

Se aplicarán técnicas de análisis estadístico descriptivo (promedio, mediana, varianza y desviación estándar) y una prueba chi-cuadrado para ver si hay relación significativa entre oferta de beneficios y decisión de regresar a la oficina para interpretar las respuestas de la encuesta. Estas técnicas permitirán identificar diferencias significativas y tendencias en los datos.

Análisis cualitativo:

Las respuestas abiertas serán analizadas mediante la codificación temática, identificando patrones y categorías clave que surjan de las respuestas de los empleados.

Este análisis cualitativo complementará los hallazgos cuantitativos, proporcionando una comprensión más rica y detallada de las percepciones de los empleados.

Instrumento propuesto

<https://forms.gle/TNntD1BGPfK67zPMA>

Este cuestionario cubre todos los aspectos clave que ayudarán a evaluar las percepciones de los empleados sobre el trabajo remoto, su disposición a regresar a la oficina y cómo los beneficios podrían influir en su decisión. Además, permite comparar su percepción de productividad actual con la esperada en un entorno presencial.

Análisis y discusión de los resultados

El propósito principal del análisis es identificar tendencias en las preferencias laborales, evaluar el nivel de satisfacción con las modalidades de trabajo actuales (remoto, híbrido o presencial) y recoger las opiniones de los colaboradores sobre las principales ventajas e inconvenientes de cada modalidad. Con estos datos, se espera obtener una visión clara de las expectativas de los empleados y las barreras potenciales que podrían estar afectando su disposición para retornar a las oficinas, lo que permitirá diseñar estrategias más efectivas y alineadas con las necesidades del equipo.

En este análisis se han considerado tanto datos cuantitativos (preguntas de opción múltiple y escalas de satisfacción) como cualitativos (comentarios abiertos) para proporcionar una

visión completa del sentir de los empleados, garantizando así un enfoque integral en la toma de decisiones.

Para el análisis total de los resultados se hizo uso del software Power BI y excel y se realizaron diversos análisis.

Análisis general de todos los datos de acuerdo con los siguientes parámetros:

Datos demográficos

1. Genero
63 respuestas

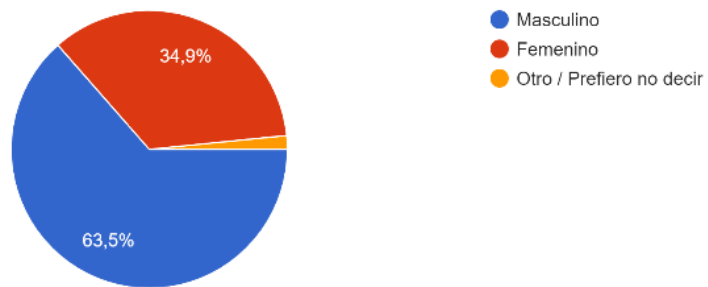


Figura 1 Porcentaje de población de acuerdo con el género

2. Edad
63 respuestas

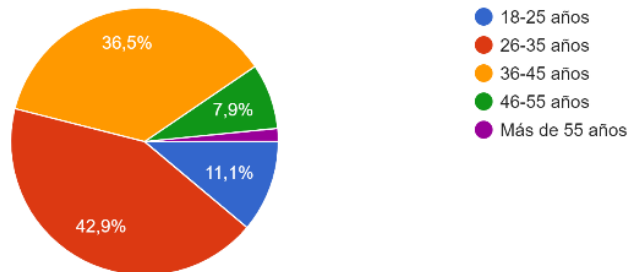


Figura 2 Porcentaje de población de acuerdo con rango de edad

3. Tiempo de trabajo en la empresa

63 respuestas

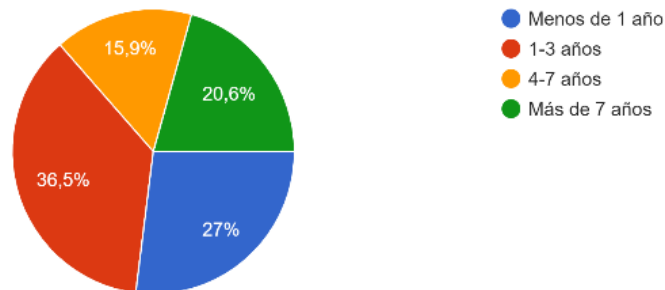


Figura 3 Porcentaje de población de acuerdo con el rango de tiempo que ha trabajado en la empresa

4. Modalidad de trabajo actual

63 respuestas

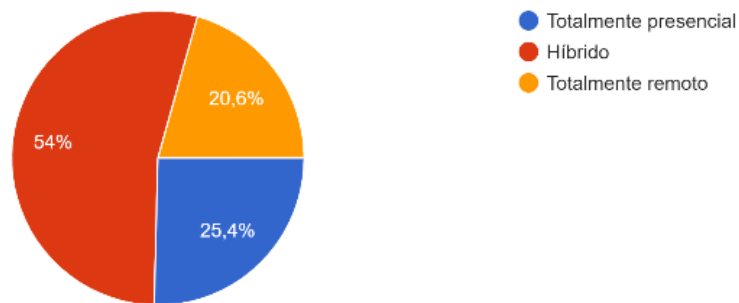


Figura 4 Porcentaje de población de acuerdo con Modalidad de trabajo actual

En cuanto a los datos demográficos, se observa que la mayoría de las encuestas (63.5%) fueron respondidas por hombres. En relación con las edades, la encuesta abarcó un amplio rango, desde los 18 hasta más de 55 años, siendo el grupo más representativo el de 26 a 35 años, que representa el 42.9% de los participantes. Además, se destaca que el 54% de los encuestados trabaja bajo un modelo híbrido y que el 36.5% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad en la empresa actual. Satisfacción general con el trabajo.

5. ¿Qué tan satisfecho(a) está con su modalidad de trabajo actual? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

63 respuestas

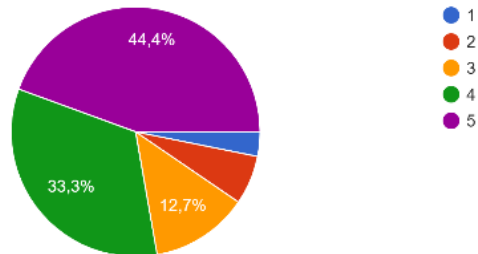


Figura 5 Nivel de satisfacción laboral de acuerdo con modalidad de trabajo actual

6. ¿Considera que la modalidad de trabajo actual impacta su satisfacción laboral?

63 respuestas

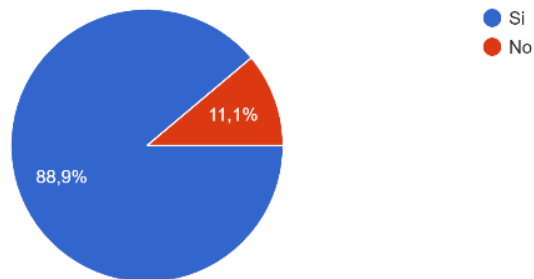


Figura 6 Impacto con actual modalidad a nivel de satisfacción laboral

7. ¿Cómo calificaría su motivación laboral en el contexto de su modalidad de trabajo actual? (1 = Muy baja, 5 = Muy alta)

63 respuestas

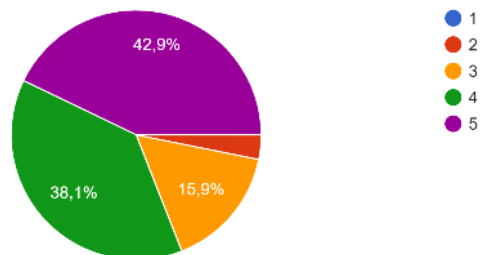


Figura 7 Nivel de satisfacción con modalidad de trabajo actual

Las calificaciones sobre la satisfacción general en el trabajo muestran que el 44.4% de los encuestados se sienten satisfechos, destacando la importancia que tiene la modalidad de trabajo en su satisfacción laboral. Además, es importante señalar que el 42.9% valoran de manera muy positiva su nivel de motivación laboral actual.

Interés en retornar a la oficina

a. Flexibilidad horaria
63 respuestas

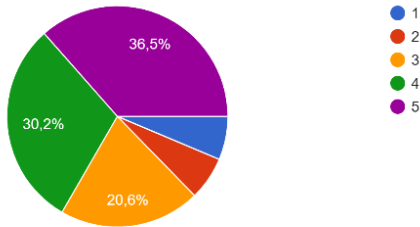


Figura 8 Flexibilidad Horaria

b. Transporte subsidiado o parqueadero gratis en tu lugar de trabajo
63 respuestas

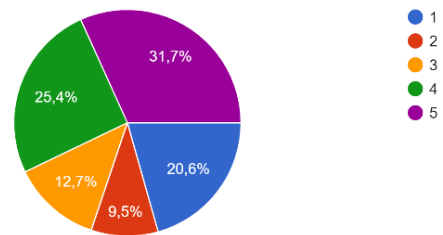


Figura 9 Transporte subsidiado o parqueadero gratis

c. Almuerzos gratuitos o subsidiados
63 respuestas

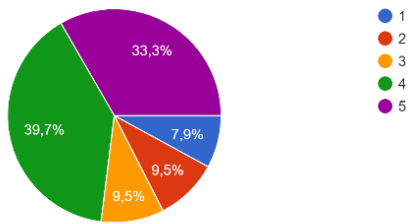


Figura 11 Almuerzos gratuitos o subsidiados

d. Refrigerio
63 respuestas

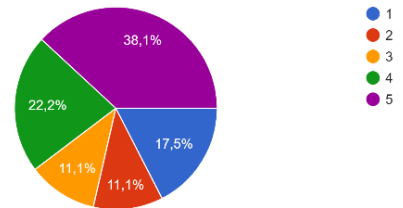


Figura 10 Refrigerios

e. Guardería para hijos
62 respuestas

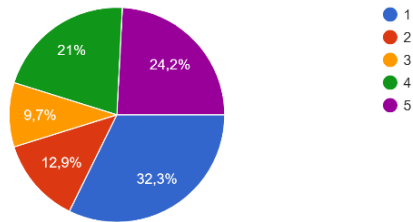


Figura 12 Guardería para hijos

f. Espacios de descanso o wellness
63 respuestas

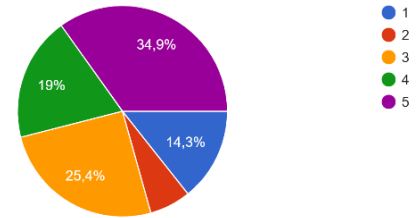


Figura 13 Espacios de descanso

g. Acceso a actividades recreativas o deportivas
63 respuestas

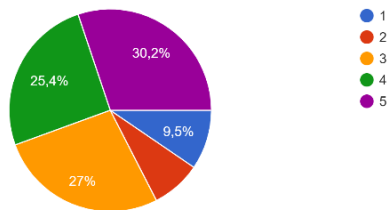


Figura 15 Actividades recreativas o deportivas

9. ¿Considera que la oferta de beneficios influiría en su decisión de regresar a la oficina?
63 respuestas

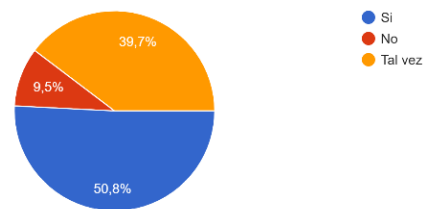


Figura 14 Impacto de beneficios en decisión de regresar a la oficina

En cuanto al interés en regresar a las oficinas, se evidencia que los beneficios ofrecidos por la empresa pueden influir de manera significativa en esta decisión. Se evaluaron diversos tipos de beneficios y se encontró que el 38.1% de los empleados consideraría volver si se ofrecieran refrigerios, mientras que el 36.5% valoraría la flexibilidad horaria. También se observó que un 24.2% mostró preferencia por el beneficio de guardería para hijos, un porcentaje más bajo que podría explicarse por el predominio de encuestados masculinos.

Prueba chi-cuadrado

Gracias a las respuestas a la pregunta: ¿Considera que la oferta de beneficios influiría en su decisión de regresar a la oficina? Se puede realizar un análisis chi cuadrado para determinar si hay una asociación significativa entre las respuestas y la decisión de regresar a la oficina según la influencia de la oferta de beneficios:

Datos:

- Total de respuestas: 63
- Sí: 50.8% (32 respuestas)
- No: 9.5% (6 respuestas)
- Tal vez: 39.7% (25 respuestas)

Hipótesis

- Hipótesis nula (H0): No hay asociación entre la oferta de beneficios y la decisión de regresar a la oficina.
- Hipótesis alternativa (H1): Hay una asociación entre la oferta de beneficios y la decisión de regresar a la oficina.

Tabla de Contingencia

Podemos organizar los datos en una tabla de contingencia:

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia Observada (O)</i>
Si	32
No	6
Tal vez	25
Total	63

Tabla A de Contingencia

Cálculo de las frecuencias esperadas (E)

Para calcular las frecuencias esperadas, asumimos que no hay asociación y que las proporciones se distribuyen uniformemente. Sin embargo, en este caso, como solo tenemos tres categorías, podemos usar las proporciones observadas.

Dado que hay 63 respuestas, podemos estimar las frecuencias esperadas en base a las proporciones:

- Sí: $63 * 0.508 \approx 32$
- No: $63 * 0.095 \approx 6$
- Tal vez: $63 * 0.397 \approx 25$

Cálculo del Chi Cuadrado (χ^2)

Usamos la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- O = frecuencia observada
- E = frecuencia esperada

Calculamos para cada categoría:

1. **Sí:** $(32-32)^2/32=0(32 - 32)^2 / 32 = 0(32-32)^2/32=0$
2. **No:** $(6-6)^2/6=0(6 - 6)^2 / 6 = 0(6-6)^2/6=0$
3. **Tal vez:** $(25-25)^2/25=0(25 - 25)^2 / 25 = 0(25-25)^2/25=0$

Entonces:

$$\chi^2 = 0 + 0 + 0 = 0$$

Grados de Libertad

Los grados de libertad se calculan como:

$$df = k - 1$$

donde k es el número de categorías (3 respuestas). Por lo tanto,

$$df = 3 - 1 = 2$$

Valor crítico y decisión

Consultando una tabla de chi cuadrado con 2 grados de libertad, buscamos el valor crítico para un nivel de significancia común, como 0.05. El valor crítico es aproximadamente 5.99.

Conclusión

Dado que el valor calculado $\chi^2=0$ es menor que el valor crítico 5.99, no rechazamos la hipótesis nula. Esto indica que no hay evidencia suficiente para afirmar que la oferta de beneficios influye significativamente en la decisión de regresar a la oficina.

Satisfacción con Beneficios Actuales (Solo para empresa con beneficios implementados)

10. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios que le ofrece su empresa actualmente? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)
59 respuestas

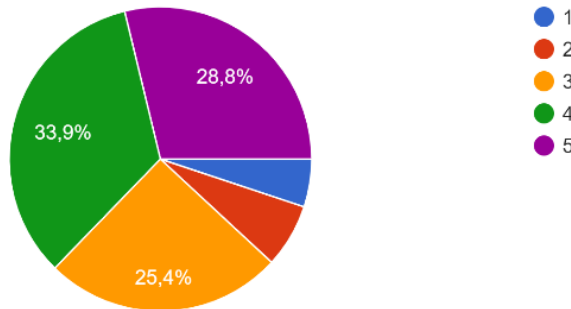


Figura 16 Nivel de satisfacción con beneficios actuales

11. ¿Qué tanto considera que los beneficios que recibe son un factor clave para que decida asistir a la oficina? (1 = Nada influyente, 5 = Muy influyente)
27 respuestas

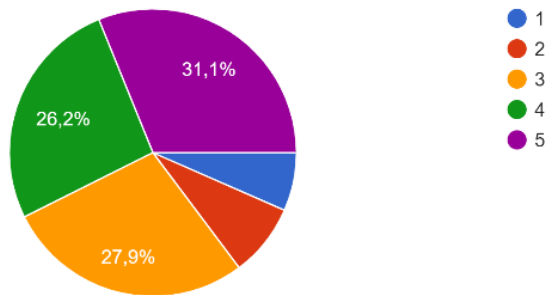


Figura 17 Impacto beneficios actuales sobre decisión de asistir a la oficina

Para este análisis se consideraron las respuestas correspondientes a 20 personas que laboran en una empresa que actualmente brinda beneficios a sus empleados y se puede evidenciar

que hay un porcentaje de 33.9% que se encuentran satisfechos con los beneficios ofrecidos actualmente y un 28.8% que mencionan que están muy satisfechos.

De esta muestra el 31.1% de los encuestados en esta empresa consideran que los beneficios son un factor clave al momento de tomar la decisión en retornar a las oficinas.

Modalidad de Trabajo Preferida

12. ¿Qué modalidad de trabajo preferiría bajo un escenario con los beneficios ofrecidos por la empresa?

63 respuestas

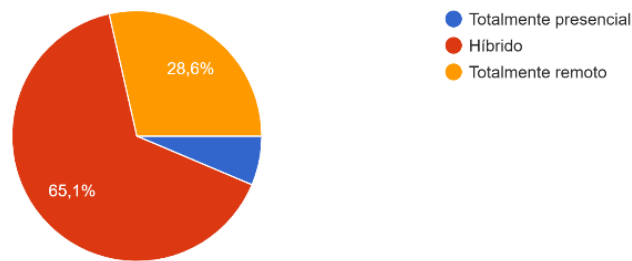


Figura 18 Preferencia de modalidad de trabajo con beneficios ofrecidos

13. Si su empresa ofreciera nuevos beneficios que considera valiosos, ¿cambiaría su modalidad de trabajo preferida?

63 respuestas

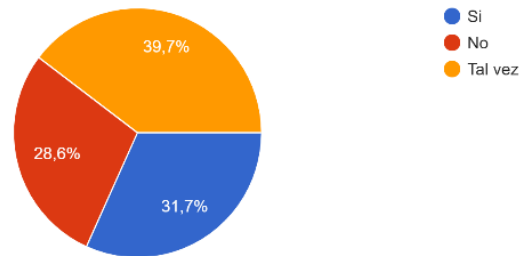


Figura 19 Impacto de nuevos beneficios sobre cambio de modalidad de trabajo

En general, se observa que el 65.1% de los encuestados prefiere un modelo de trabajo híbrido. Además, un 39.7% considera importante que las empresas ofrezcan nuevos beneficios o mejores incentivos para motivar su regreso a la oficina de manera presencial.

Satisfacción y Productividad

14. ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral general? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)
62 respuestas

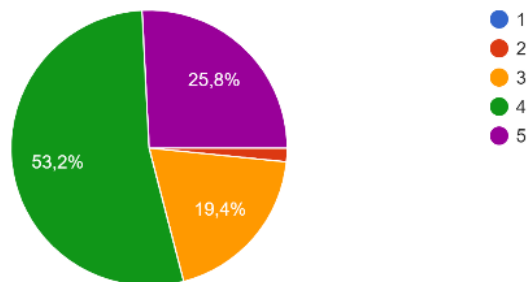


Figura 20 Nivel de satisfacción laboral en general

15. ¿Considera que su productividad se incrementaría si trabaja desde la oficina bajo los beneficios ofrecidos? (1 = Nada productivo, 5 = Muy productivo)
63 respuestas

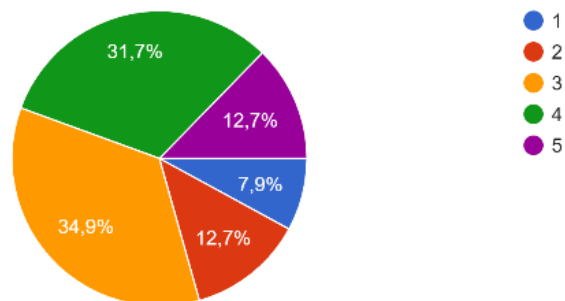


Figura 21 Nivel de Productividad con beneficios y trabajo presencial

En general, el 53.2% de los encuestados se siente muy satisfecho con su trabajo actual. Además, un 34.9% opina que su productividad podría aumentar si trabajaran desde la oficina, aprovechando los beneficios ofrecidos.

Promedio análisis de Satisfacción de acuerdo con la modalidad de trabajo actual

% Poblacion Modalidad de trabajo actual and 5. ¿Qué tan satisfecho(a) está con su modalidad de trabajo actual?(1 = Mu...

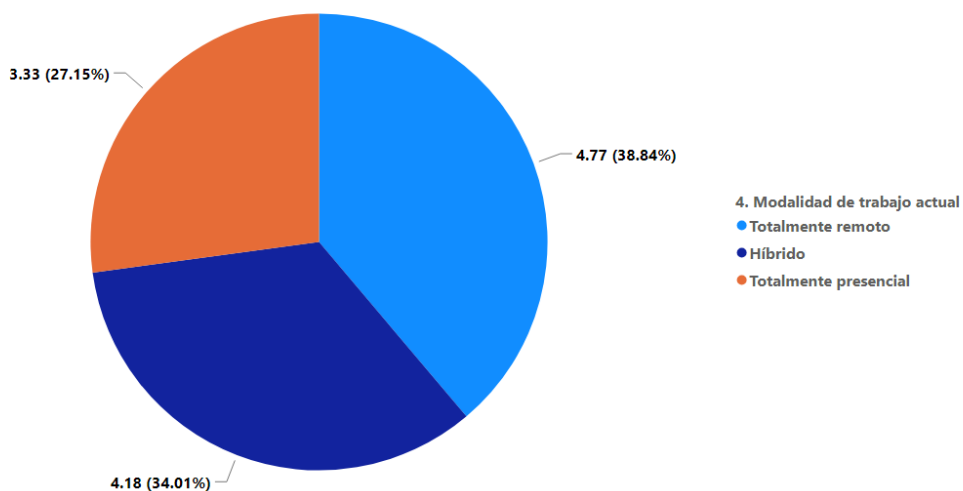


Figura 22 Promedio de acuerdo con modalidad de trabajo actual

Como se muestra en la gráfica anterior, el promedio de satisfacción más alto corresponde a las personas que trabajan de manera completamente remota, con una calificación de 4.77 sobre 5. Por otro lado, aquellos que trabajan de forma presencial parecen estar insatisfechos, lo cual se ve reflejado con un puntaje promedio de 3.33, lo cual al realizar el análisis a nivel de satisfacción, se evidencia claramente lo poco satisfechos que se encuentran las personas que trabajan de forma presencial comparados con las personas que trabajan de forma remota, quienes se encuentran muy satisfechos.

Análisis de interés en retorno a las oficinas

9. ¿Considera que la oferta de beneficios influiría en su decisión de regresar a la oficina?

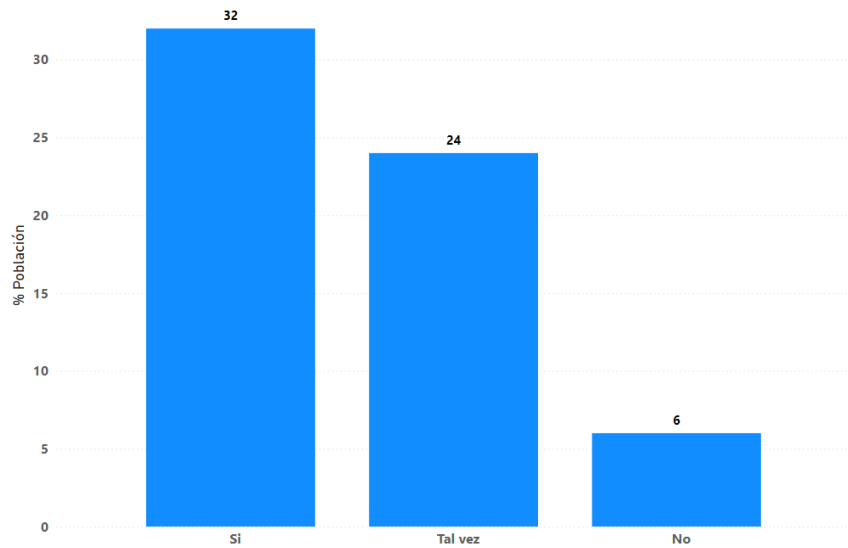


Figura 23 Impacto de beneficios con decisión de retornar a las oficinas

En la gráfica anterior se muestra que más del 50% de los encuestados piensan que los beneficios pueden influir en su retorno a las oficinas, asimismo cerca del 40% de los encuestados manifiestan mediante la encuesta que tal vez los beneficios pueden influir en su decisión de retornar o no a las oficinas; cabe recordar que estas encuestas fueron realizadas en su mayoría a personas que actualmente se encuentran trabajando de forma híbrida.

Percepción de los beneficios

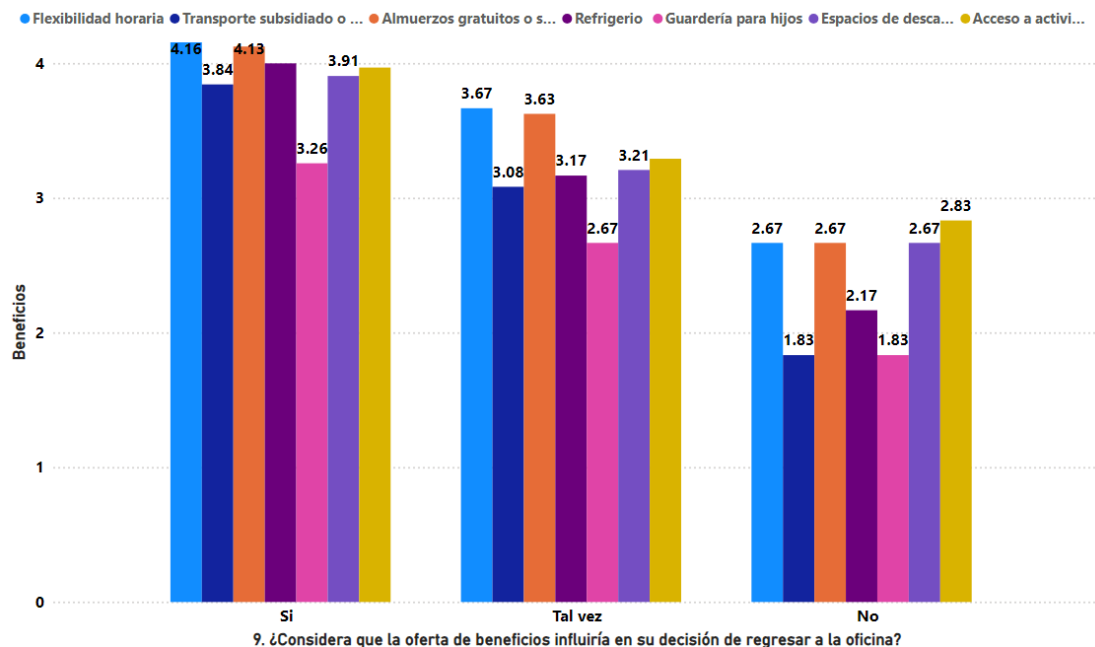


Figura 24 Promedio percepción de beneficios

En relación con la percepción de los beneficios mencionados en la encuesta, en la gráfica anterior se puede correlacionar el interés de regresar a la oficina y el valor que cada persona le da a los beneficios propuestos en la encuesta; los que están dispuestos a regresar valoran mucho más los beneficios que los que no están dispuestos a regresar.

Análisis de preguntas abiertas

En cuanto a los nuevos beneficios que los empleados desearían que las empresas implementaran, hay tres aspectos que se mencionan de manera recurrente y que son fundamentales para su satisfacción y la decisión de regresar a la oficina:

Flexibilidad horaria: Este fue el aspecto más mencionado, ya que 12 de 43 encuestados expresaron que la flexibilidad en el horario es muy importante para su satisfacción. Les permite atender otros compromisos personales y tener mayor libertad en su día a día.

Ahorro de tiempo en el traslado: Muchos encuestados señalaron la importancia de reducir el tiempo que pasan viajando al trabajo, especialmente durante las horas pico y en medio de los trancones. La flexibilidad horaria se relaciona directamente con este problema, ya que ayuda

a evitar largos períodos de congestión y hace que el desplazamiento desde casa a la oficina sea más llevadero.

Mejora del ambiente de trabajo: Aunque no es tan prioritario como los dos puntos anteriores, varios empleados mencionaron que mejorar los espacios de trabajo y el ambiente laboral también es un aspecto importante para ellos.

Mediana Percepción de beneficios

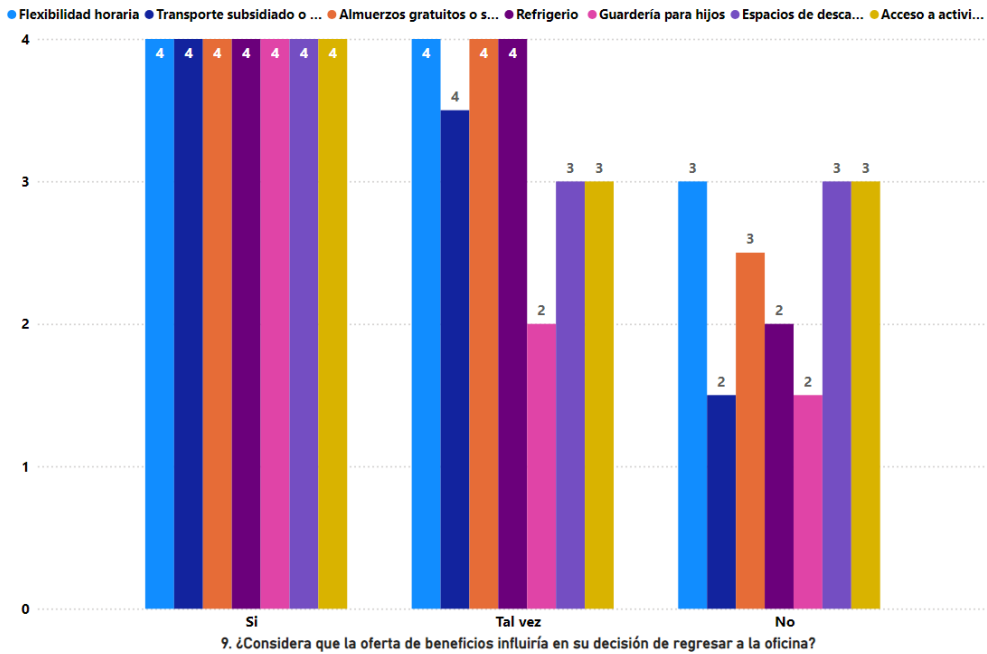


Figura 25 Mediana Percepción beneficios

La mediana representa el valor que divide a los encuestados en dos mitades: una mitad percibe los beneficios por debajo de 3 y la otra, por encima. Esto indica que la mayoría de los empleados califican los beneficios de la empresa como intermedios, con una tendencia a percibir beneficios moderadamente útiles o satisfactorios, pero no extremos.

Pero es claro que las personas que si consideran que la oferta de beneficios influye en su decisión de retornar a las oficinas tiene una media que no cambia y se mantiene en 4, mientras quienes no consideran la oferta de beneficios difieren mucho y no se tiene una media constante.

Desviación estándar Percepción de beneficios

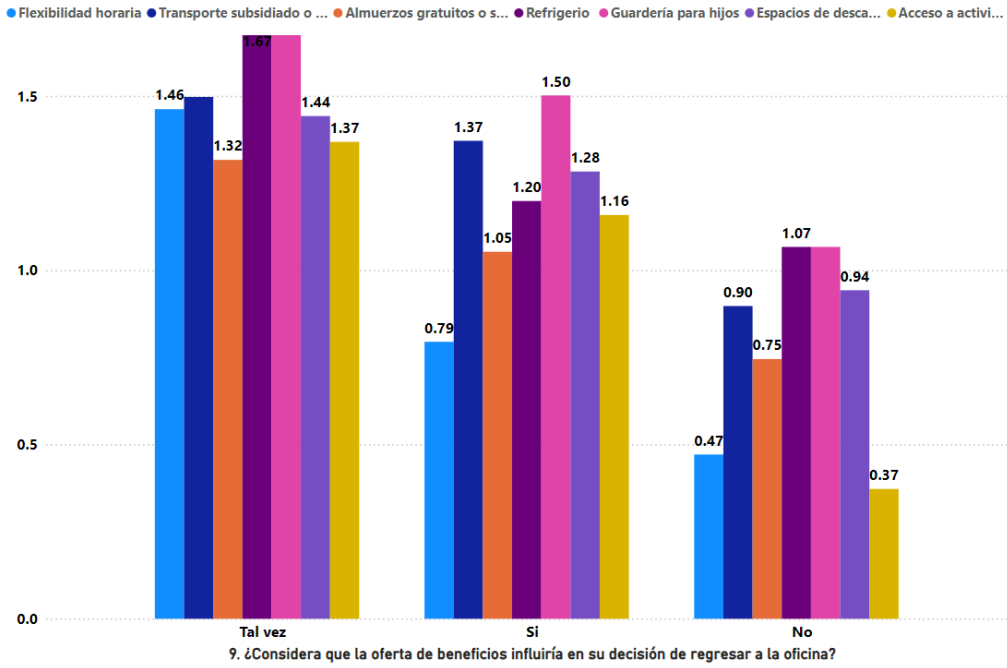


Figura 26 Desviación estándar percepción de beneficios

La gráfica anterior sugiere que hay una dispersión considerable en cómo los empleados perciben los beneficios, lo que refleja diferencias individuales significativas, donde algunos empleados tienen una percepción más positiva o negativa que otros.

Varianza Percepción de beneficios

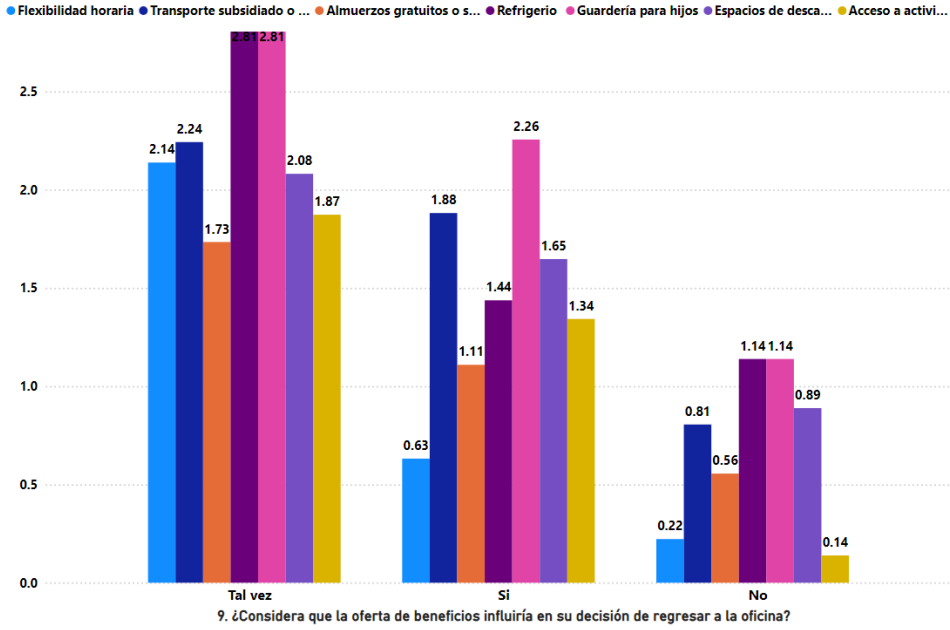


Figura 27 Varianza percepción de beneficios

En la anterior gráfica se puede evidenciar que la varianza fluctúa entre 0.14 y 2.81, lo que es coherente con la desviación estándar alta mencionada anteriormente. Muestra que, en general, la percepción de beneficios tiene una variabilidad significativa entre los encuestados, lo que podría implicar que las políticas de beneficios no son uniformemente apreciadas o aplicadas.

Mediana satisfacción laboral

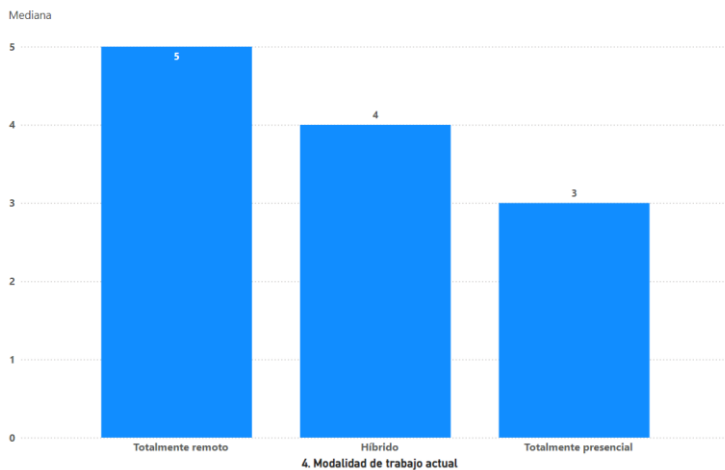


Figura 28 Mediana satisfacción laboral

La gráfica anterior la cual muestra los valores correspondientes a la mediana en cuanto a la satisfacción laboral indica que los empleados que trabajan de forma remota tienen una mayor satisfacción laboral en comparación con aquellos que trabajan en modalidad híbrida o totalmente presencial.

Varianza satisfacción laboral

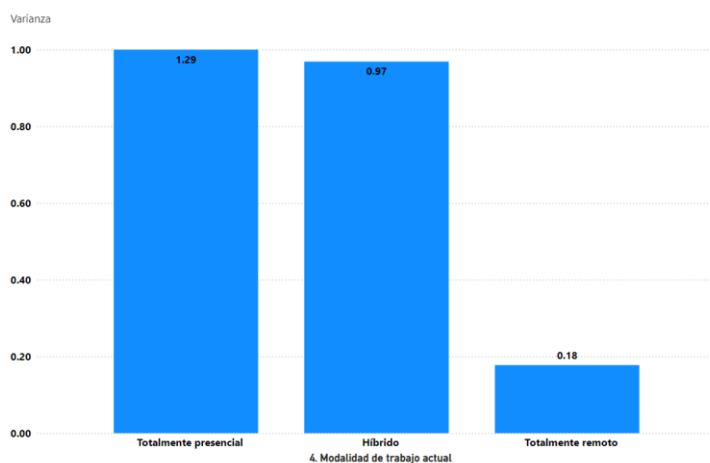


Figura 29 Varianza satisfacción laboral

La gráfica de varianza refleja que los empleados que trabajan de forma presenciales tienen una mayor dispersión en su satisfacción laboral, mientras que los empleados remotos tienen percepciones más homogéneas y estables.

Desviación estándar satisfacción laboral

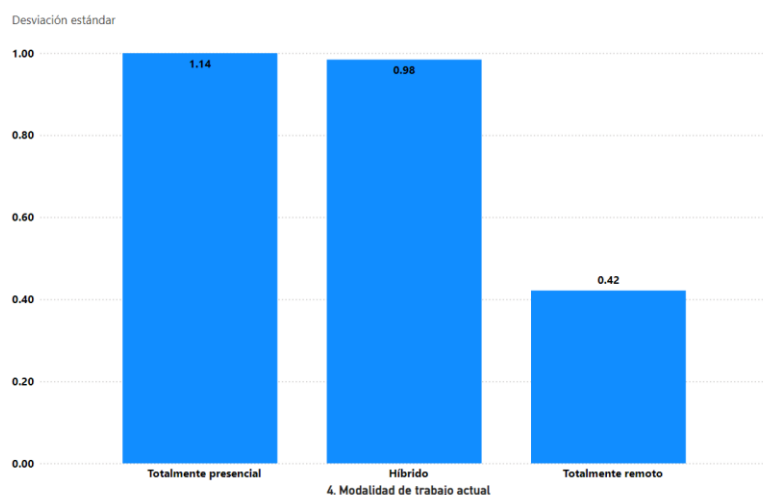


Figura 30 Desviación estándar satisfacción laboral

Los valores que muestra la gráfica de desviación estándar en cuanto a satisfacción laboral refuerzan que el trabajo remoto genera una satisfacción más consistente entre los empleados, mientras que el trabajo presencial provoca una mayor variabilidad en los niveles de satisfacción.

Análisis de los modelos de satisfacción laboral

Modelo de Herzberg

Desde el modelo de satisfacción laboral de Herzberg (1968), la investigación sugiere que los factores higiénicos (extrínsecos), como los beneficios, desempeñan un papel importante en la disposición de los empleados a retornar a la oficina. Estos factores, como las condiciones de trabajo, la flexibilidad horaria, y el acceso a servicios de bienestar, pueden reducir la insatisfacción. Sin embargo, según Herzberg, solo los factores motivacionales (intrínsecos), como el reconocimiento, el sentido de responsabilidad, y las oportunidades de crecimiento, aumentarán realmente la satisfacción laboral y, en consecuencia, la productividad.

En este caso no se evidenció una correlación clara entre los datos analizados y los principios de este modelo, ya que no se evaluaron este tipo de factores motivacionales (intrínsecos). En su lugar, lo que se observa es una preferencia por la combinación de modalidades de trabajo y beneficios que les permita mantener el bienestar personal y profesional.

Modelo de Kotter

El modelo de Kotter para el retorno al trabajo destaca que la implementación de beneficios puede actuar como un catalizador en la gestión del cambio. Kotter argumenta que crear un sentido de urgencia y establecer una visión clara son pasos cruciales para que los empleados acepten el retorno.

El modelo de Kotter en la gestión del cambio organizacional ofrece un marco útil para interpretar cómo los beneficios pueden actuar como facilitadores del retorno a la oficina. La creación de un sentido de urgencia y la implementación de incentivos específicos han demostrado ser efectivos en motivar el retorno, aunque con limitaciones.

Los datos indican que, aunque los empleados reconocen el valor de los beneficios, la transición exitosa requiere de una gestión más profunda del cambio, donde las políticas de

trabajo flexible y los incentivos vayan de la mano para alinear las expectativas de los empleados con las necesidades de la organización.

Conclusiones

Con respecto al primer objetivo específico de esta investigación, que es evaluar el interés del retorno de los empleados a las oficinas en 2 empresas, planteando supuestos de beneficios y midiendo su nivel de satisfacción, podemos decir que:

- En relación con el regreso a las oficinas, más del 50% de los encuestados considera que los beneficios ofrecidos pueden influir en su decisión. Además, alrededor del 40% de los participantes menciona que, aunque no están completamente seguros, también creen que estos beneficios podrían afectar su decisión de volver a la oficina.
- Los datos obtenidos muestran que el 65.1% de los encuestados prefiere un modelo de trabajo híbrido.
- Revisando la correlación entre la modalidad de trabajo y la satisfacción, es importante recalcar que la modalidad de trabajo actual se correlaciona directamente con la satisfacción laboral, se evidencia que la modalidad totalmente remota logra una alta satisfacción con una puntuación de 4.77 sobre 5 puntos, la modalidad híbrida una satisfacción de 4.18 y finalmente se evidencia una reducción importante en la satisfacción de los colaboradores que trabajan de forma 100% presencial con una satisfacción de 3.33 puntos sobre 5.

En cuanto al segundo objetivo, que tiene como propósito evaluar una empresa que ya ofrece beneficios a sus empleados, se buscó determinar si dichos beneficios son un factor clave en su decisión de asistir a la oficina, considerando que el área administrativa opera bajo un modelo híbrido no controlado. Para ello, se analizaron los diferentes tipos de beneficios ofrecidos y los resultados fueron los siguientes:

- El beneficio mejor evaluado es el refrigerio, seguido de la flexibilidad horaria y en tercera posición el almuerzo gratuito o subsidiado, por lo que estos beneficios deberían potencializarse para obtener un mejor resultado en otras empresas que están buscando el regreso de sus colaboradores.

- 38.1% de los empleados consideraría volver si se ofrecieran refrigerios, mientras que el 36.5% valoraría la flexibilidad horaria. También se observó que un 24.2% mostró preferencia por el beneficio de guardería para hijos, un porcentaje más bajo que podría explicarse por el predominio de encuestados masculinos.
- Aunque el 38.1% de los participantes mencionó la flexibilidad horaria y el 36.5% destacó los beneficios como los refrigerios como motivaciones para regresar a la oficina, los empleados valoran aún más la creación de un entorno laboral que sea flexible y equitativo. Para ellos, es fundamental poder mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, esto basado en la información cualitativa que se logró en las preguntas abiertas.

En términos generales, de acuerdo con las encuestas realizadas, el éxito del retorno a las oficinas no depende únicamente de los beneficios ofrecidos. Es necesario implementar una estrategia integral que combine el bienestar laboral con la flexibilidad, aspectos clave para ajustarse a las nuevas dinámicas de trabajo post-pandemia. Las empresas deben seguir explorando modelos híbridos y adaptando sus estrategias de manera personalizada para incentivar a los empleados a volver a las oficinas de forma efectiva.

Referencias

1. Davenport, T., & Pearlson, K. (2020). *Work smarter, not harder: The future of work in a post-pandemic world*. Harvard Business Review. <https://hbr.org>
2. Deloitte. (2021). *"The Future of Remote Work: Strategic Insights and Recommendations."*
3. Deloitte. (2021). *The Wellbeing Imperative: Creating a Culture of Health*.
4. Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
5. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.<https://doi.org/10.1037/h0054346>
6. McKinsey & Company. (2020). *"The Future of Work After COVID-19."*
7. Mekouar, D. (2024, January 18). *80% of US Companies Plan to Track Office Attendance in 2024*, Survey Finds. Voice of America. <https://www.voanews.com/>
8. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
9. Mekouar, N. (2024). *Remote Work and Hybrid Models: The Future of the Office*.
10. Wellable. (2024). *90% Of Companies RTO By 2024: 7 Strategies For A Smooth Transition*. Wellable. <https://www.wellable.co/>