



¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?

**Autoras: Javiera Hernández y Sebarita Abaca.
Mide Organizaciones.**

Si se toma la decisión de transitar hacia la modalidad de trabajo híbrido, cada organización deberá ser capaz de desarrollar su propia estrategia, acorde a su realidad, y deberá considerar que es un proceso de largo plazo y de constante aprendizaje.

Será clave formar y acompañar a las jefaturas, para que sean los arquitectos(as) de la gestión híbrida, cuidando tanto la calidad y el cumplimiento de objetivos, como el clima laboral y la sensación de pertenencia de los equipos a la organización.

La reciente pandemia por Covid-19 ha acelerado cambios trascendentales en nuestra forma de trabajar. Hemos visto cómo el trabajo remoto ha llegado para quedarse, lo que ha llevado a cuestionarnos cuál será la modalidad de trabajo preferente para las organizaciones en los próximos años.

En un estudio realizado por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) se señala que, tras el inicio de la pandemia, se transitó de un 16,1% de las organizaciones chilenas encuestadas que adoptaban la modalidad de trabajo remoto en 2019, a un 81,3% un año más tarde. El 66% de las organizaciones en esta última medición señaló que esta nueva forma de organizar el trabajo trascendería la actual pandemia, convirtiéndose en una modalidad permanente en la medida que involucrase resultados positivos (InvestChile, 2020).

En esta línea, estudios actuales permiten observar cómo han cambiado las preferencias en cuanto al cómo, dónde y cuándo realizar el trabajo. Boston Consulting Group & enClave de Personas (2021) evidenció que el 62% de las personas empleadas por empresas españolas señala que podía realizar su trabajo adecuadamente de manera remota, y que el 93% expresa su preferencia por mantener la flexibilidad al momento de planificar su trabajo.

Al mismo tiempo, más del 90% de las jefaturas indicó su preferencia por establecer un modelo de trabajo híbrido en el futuro. Estudios realizados por Accenture a más de 9.000 personas alrededor del mundo y por Willis Towers Watson (ambos citados en AmCham Chile, 2021), evidencian una tendencia por parte de las organizaciones y de sus trabajadores(as) por adoptar una modalidad de trabajo híbrido en el futuro próximo. La primera indagación reflejó que la modalidad de trabajo híbrido será la opción elegida por un tercio de las organizaciones de aquí a dos años, y en el segundo estudio se indica que el 83% de las personas encuestadas prefiere trabajar a través de este tipo modalidad. Por último, en un estudio realizado a aproximadamente 5.000 personas en todo el mundo por McKinsey (citado en De Smet et al, 2021), el 50% indicó su preferencia por tener al menos tres días de trabajo remoto.

Pese a que los estudios mencionados demuestran una tendencia considerable a transitar desde una modalidad de trabajo presencial a una que sea completamente remota o híbrida, es importante también valorar lo que la experiencia ha mostrado estos años: además de los numerosos beneficios que trajo para los colaboradores(as) la modalidad de trabajo híbrido, como la optimización de sus tiempos, la conciliación trabajo y vida personal, ahorros económicos, etc., también presentó desventajas, tales como las distracciones en el hogar, la ausencia de momentos para compartir con los compañeros(as) de trabajo, falta de supervisión directa y, en algunos casos, una tendencia a trabajar más horas de las establecidas (Wework, 2021). Además, en este tipo de modalidad las personas presentaron altos índices de fatiga, dificultad para desconectarse del trabajo, deterioro en las redes sociales y falta de un sentido de pertenencia a nivel organizacional (De Smet et al, 2021).

Existen en las modalidades de trabajo presencial ventajas y factores limitantes como lo mismo ocurre con el trabajo remoto. De acuerdo con lo que señala Boston Consulting Group & enClave de Personas (2021), lograr una modalidad de trabajo híbrido exitosa involucraría considerar y conservar las ventajas correspondientes a ambas modalidades de trabajo. En este sentido, señalan que uno de los beneficios que el trabajo remoto entrega es mejorar la calidad de vida de las personas, al aumentar la flexibilidad y bienestar de ellas y sus familias. Por otro lado, aumentaría la calidad del trabajo en tareas que demandan elevada concentración; potencia la conectividad y el trabajo en equipo con quienes se encuentran en otro lugar; ahorra tiempo y costos de transporte, permitiendo que el tiempo pueda ser aprovechado en otras actividades profesionales o personales.

Por su parte, el trabajo presencial potencia la colaboración y el sentimiento de pertenencia, al transmitir la identidad de la organización y reflejar su cultura; genera oportunidades frecuentes para conectar y crear vínculos personales; proporciona un espacio de trabajo adecuado para todas las personas; propicia encuentros inesperados que permiten establecer acuerdos

con el equipo de trabajo; ofrece un entorno atractivo para los funcionarios y potenciales talentos y facilita la inducción de nuevos empleados.

Por su parte, AmCham Chile (2021) señala que la modalidad de trabajo híbrido podría convertirse en una oportunidad para atraer nuevos talentos a las organizaciones, incrementar la diversidad de la fuerza laboral, remodelar los espacios actuales de trabajo y aumentar la satisfacción y la productividad de los equipos.

Entonces, ¿qué se debería considerar para transitar exitosamente a una modalidad de trabajo híbrida que considere las preferencias actuales de las organizaciones y personas que estas emplean, pero que no involucre costes significativos para los mismos?

Según De Smet et al (2021), la implementación de la modalidad de trabajo híbrido resultaría ser más compleja que la modalidad solo remota, ya que implica diseñar pautas y formas de trabajo para dos entornos diferentes, pero complementarios. Sugiere que el tránsito hacia esta nueva modalidad implica cuestionarse aspectos como: ¿qué trabajo se hace mejor en persona que virtualmente, y viceversa?, ¿cómo funcionarán mejor las reuniones?, ¿cómo se puede equilibrar la influencia y la experiencia entre quienes trabajan de forma presencial y quienes no?, ¿cómo se puede evitar un sistema de dos niveles en el que las personas que trabajan en la oficina son valoradas y recompensadas más que las que trabajan desde casa?, ¿deberían los equipos reunirse físicamente en un solo lugar mientras abordan un proyecto y, de ser así, con qué frecuencia?.

De acuerdo con la experiencia de Microsoft (2021), la flexibilidad debe ser un pilar fundamental al momento de adoptar una nueva modalidad de trabajo. Para esto se debe crear un plan que incorpore políticas, espacio físico y tecnología. Las organizaciones deben cuestionarse cómo están los equipos y qué necesitan, quién puede trabajar de forma remota y quién no, y con qué frecuencia se realizará el trabajo no presencial. Deben ser capaces de orientar a los colaboradores y colaboradoras y entregar las herramientas que necesitan. A su vez, para Spataro (2021), el bienestar de los trabajadores de una empresa u organización debe ser una prioridad al transitar hacia una nueva modalidad de trabajo. Para esto, dichas personas deben aprender a priorizar su trabajo y definir límites claros en cuanto a lo que pueden hacer, y las organizaciones deben definir normas claras, hábitos y buenas prácticas.



El rol de los líderes en modelos híbridos de trabajo

Otro aspecto clave en esta transición a modelos híbridos es el rol de los líderes en este proceso de cambio. De lo reportado por Microsoft (2021), las jefaturas deben cumplir un rol activo en la adopción de esta nueva modalidad, siendo capaces de mejorar la conexión al interior de los equipos de trabajo, creando una cultura de apoyo a través de diversas instancias que fomenten dicha cultura. Además, deben ser capaces de entregar a las personas las herramientas necesarias para que puedan sentirse productivas, prioricen y definan cuáles son las tareas más importantes que deben realizar y mantengan un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

Asimismo, los líderes deben aprender a escuchar a las personas que conforman su equipo, de modo que las conversaciones que se establezcan entre ellos generen un entendimiento compartido y les otorguen la confianza necesaria para asumir un rol activo y empoderado, permitiéndoles participar en la definición de las formas en las que el trabajo se llevará a cabo. Además, es de suma importancia que los líderes mantengan una mentalidad constante de crecimiento y aprendizaje, que sean capaces de modelar las pautas de conductas definidas con sus equipos y prioricen el bienestar y autocuidado de las personas que los conforman.

Complementariamente, Spencer Stuart (2021) señala que los líderes deben planificar de forma proactiva la manera en la que se debe realizar la transición hacia una nueva modalidad de trabajo, con el fin de maximizar los beneficios y minimizar los costes. Para esto, deben proporcionar instancias que permitan construir relaciones de confianza y colaboración entre los miembros de sus equipos (realizando reuniones cara a cara cuando sea posible o, por ejemplo, estableciendo sesiones de encuentro mensuales) y resguardar que no se presenten situaciones que afecten este tipo de relaciones, por ejemplo, definiendo claramente cómo el equipo debe comunicarse, para evitar problemas en torno a esto, y cómo deben gestionarse los eventuales conflictos que se presenten.

Además, los líderes deben asegurarse de que el rendimiento de sus equipos sea óptimo, entregando los recursos que se requieran para cumplir con las tareas y objetivos definidos, empoderando a las personas para fomentar una cultura de responsabilidad y motivándolas a través de la construcción de un sentido o propósito compartido, enfatizando los elementos positivos de las tareas, aclarando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de todo el equipo, reconociendo a cada miembro por el trabajo que realiza.

Para Gratton (2021), los líderes deben ser capaces de identificar las tareas clave que permiten impulsar la productividad y el rendimiento de las personas que conforman sus equipos, de

modo que no se vean afectadas por los cambios en la modalidad de trabajo. Además, deben establecer los flujos de trabajo, considerando todos los aspectos relacionados a cómo este se realiza, con el fin de coordinar al equipo para que logre llevar a cabo su trabajo correctamente.

Por otro lado, plantea que en este proceso de cambio es importante involucrar al equipo, obteniendo información respecto de lo que ellos quieren y necesitan, para comprender y adaptarse, en la medida de lo posible, a esas preferencias. Por último, deben considerar que es necesario priorizar la inclusión y la justicia como un pilar fundamental para favorecer la productividad, colaboración y la retención de las personas que trabajan en la organización.

En síntesis, el definir e implementar un modelo de trabajo híbrido implica un gran desafío para las organizaciones actuales. Si se toma la decisión de transitar hacia esta nueva modalidad, cada empresa deberá ser capaz de desarrollar su propia estrategia, acorde a su realidad, y deberá considerar que es un proceso de largo plazo y de constante aprendizaje. No se debe olvidar que será clave en este proceso, formar y acompañar a las jefaturas, para que sean los arquitectos(as) de la gestión híbrida, cuidando tanto la calidad y el cumplimiento de objetivos, como el clima laboral y la sensación de pertenencia de los equipos a la organización.

Referencias

- AmCham Chile. (2021).** Guía del Bienestar y Trabajo Híbrido en la era post pandemia. Disponible en: <https://www.amchamchile.cl/publicaciones-amcham/#:~:text=Gu%C3%ADa%20del%20Bienestar%20y%20Trabajo%20H%C3%ADbrido%20en%20la%20era%20post%20pandemia&text=A%20trav%C3%A9s%20de%20m%C3%BAltiples%20estudios,bienestar%20y%20el%20trabajo%20h%C3%ADbrido>
- Boston Consulting Group & enClave de Personas. (2021).** Nuevas formas de trabajar: Reflexiones sobre el futuro del trabajo en España. Disponible en: <https://www.informeticplus.com/nuevas-formas-de-trabajar-reflexiones-sobre-el-futuro-del-trabajo-en-espana-enclave-de-personas-y-bcg>
- De Smet, A., Dowling, B., Mysore, M. & Reich, A. (2021).** It's time for leaders to get real about hybrid. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=44a1803e-babf-4bd2-a921-faa3c2f751c3&hctky=11340938&hlkid=e6e6ba9fc58c4f1f839dd1845b7eca9>
- Gratton, L. (2021).** How to do Hybrid Right: When designing flexible work arrangements, focus on individual human concerns, not institutional ones. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- InvestChile. (2021).** Estudio en Chile: el 95% de las empresas ha implementado teletrabajo. Disponible en: <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/estudio-en-chile-el-95-de-las-empresas-ha-implementado-teletrabajo>
- Microsoft. (2021).** In hybrid work, managers keep teams connected. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>
- Microsoft. (2021).** The next great disruption is hybrid work – are we ready? Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Microsoft. (2021).** To thrive in hybrid work, build a culture of trust and flexibility. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/support-flexibility-in-work-styles>
- Spataro, J. (2021).** 6 Principles for hybrid work wellbeing. Microsoft. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/principles-of-wellbeing>
- SpencerStuart. (2021).** How prepared are you for virtual and hybrid work? Disponible en: https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/how-prepared-are-you-for-virtual-and-hybrid-work?utm_source=LATAM2021&utm_medium=Email&utm_campaign=POV2021B
- Wework. (2021).** El futuro del trabajo es híbrido. Disponible en: <https://www.wework.com/es-LA/info/full-report-the-future-of-work-is-hybrid#:~:text=En%20un%20modelo%20h%C3%ADbrido%20de,lugares%20p%C3%BAblicos%2C%20y%20desde%20casa>