

## Hybrid Work, el trabajo del futuro

2-11-2021 | Wolters Kluwer

Aspectos clave para convertir la combinación del trabajo presencial y en remoto, en la mayor innovación laboral de nuestros tiempos.

Las empresas han analizado, reflexionado y planificado mucho, sobre cómo debe ser la vuelta a las oficinas, una vez la situación de crisis sanitaria se haya ido solventando. Y es que la mayoría tampoco quiere dejar atrás la experiencia adquirida con el teletrabajo, al que se han tenido que adaptar durante todos estos meses. Por ello, muchas compañías se están decantando por crear sistemas híbridos, mezclando el trabajo en remoto y presencial, que impliquen políticas innovadoras y flexibles, para ayudar a jefes y a empleados a navegar por un nuevo entorno.



Según explica Andre Ribeiro, Vicepresidente de BTS , "se trataría de encontrar un entorno en el que podrían convivir lo mejor de los dos mundos. Por un lado, el sentimiento de comunidad que se genera cuando los empleados trabajan juntos en la oficina y, por el otro, la posibilidad que tienen para aprovechar mejor el tiempo y la conciliación, cuando se trabaja desde casa".

"Este modelo híbrido se puede realizar de múltiples maneras, y dependerá, en última instancia, de la planificación del tiempo que quieran hacer los directivos de las compañías. Pero por poner un ejemplo, se podría plantear de dos formas" añade Andre Ribeiro.

- **Modelo híbrido puro.** El 50% de la plantilla está en la oficina y la asistencia se distribuye uniformemente a lo largo de la semana. En este modelo, algunas personas serían totalmente remotas, excepto para las reuniones críticas; otras estarían en la oficina casi todo el tiempo; y algunas serían mixtas, todo basado en preferencias personales. En este escenario, Ribeiro explica que podrían surgir algunos contras como ¿cómo se evita que se desarrollen subculturas?, ¿cómo utilizar las oficinas que sirvan para celebrar reuniones con zoom?, ¿y si algunas personas no se sienten cómodas viajando, o acudiendo a la oficina, cuando el resto del equipo quiere reunirse?
- **Modelo 3-2-2.** Este modelo plantea la posibilidad en la que el trabajo presencial sería, por ejemplo, los martes, miércoles y jueves, y en casa los lunes y viernes. Casi toda la colaboración tiene lugar en la oficina, con un tiempo de trabajo en solitario más centrado en casa. En este escenario la dificultad, a juicio del experto, estaría en saber ¿qué ocurre con la persona a la que se le prometió flexibilidad, pero que ahora se siente presionada a conformarse? o ¿al empleado remoto que vivió un año en igualdad de oportunidades y ahora deja de tenerlas?

Ambas hipótesis conllevan importantes desafíos, pero es posible hacerlas funcionar. Para ello lo más necesario es que tanto los líderes y los equipos estén preparados para ser intencionadamente adaptables. Pero hay tres aspectos clave que la organización debe tener en cuenta:

1. **Liderazgo con mentalidad híbrida:** Las decisiones de los líderes determinarán la cultura híbrida del

lugar de trabajo, y la forma en que estos equilibren dichas decisiones tendrá un impacto enorme en la productividad, la pertenencia y la motivación de la fuerza laboral. En este sentido simular las experiencias cotidianas ofrece a los líderes la oportunidad de explorar previamente, las implicaciones y las consecuencias imprevistas de sus elecciones, en un entorno libre de riesgos antes de aplicarlas en la vida real.

**2. Conversaciones intencionadas en equipo:** Los líderes tienen que identificar las preferencias y expectativas de trabajo híbrido de los individuos, y conseguir que el equipo se alinee sobre cómo trabajar juntos. Para conocer esas preferencias el líder puede ayudarse de herramientas digitales, que además de permitirle conversar con su equipo, también le proporcionan datos sobre cómo se está trabajando y como la plantilla se está adaptando en tiempo real. Además obtendrá información sobre lo que está funcionando y lo que no, para poder tomar medidas y mejorar la colaboración en toda la empresa.

**3. Evaluar la capacidad para adaptarse al cambio:** Cuando comenzó la pandemia, la misión era clara e ineludible: la transición para salir adelante en un entorno remoto. Pero ahora, el objetivo de la adaptación a otro modelo no está tan claro y seguirá evolucionando. Por ello, este es el momento adecuado para ayudar a los líderes a examinar su relación con el cambio, tanto a nivel individual como colectivo, a comprender el poder de su mentalidad y a crear más capacidad para adaptarse a lo que se avecina. Una forma de hacerlo es aprovechar la capacidad de los directivos y los equipos para habituarse a los cambios, y tener presente que una mayor concienciación y desarrollo adecuado, pueden aumentar la capacidad de todos para hacerlo de la manera más apropiada.

*"El trabajo híbrido podría ser la mayor innovación laboral de nuestros tiempos, o un desastre. Aunque hay optimismo sobre lo que está por venir, ahora es el momento de ser intencionadamente adaptable para aprovechar el potencial de esta transición, y ayudar a que en esta nueva realidad se creen sistemas más modernos, que permitan a los equipos realizar el mejor trabajo de sus vidas"* finaliza Andre Ribeiro.