

Estudio del CIO, OTIC Sofofa y SENCE

Personas en el centro y liderazgo empático, los grandes retos del Trabajo Híbrido

El Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile lidera investigación sobre las Buenas Prácticas para el establecimiento del Trabajo Híbrido que recoge experiencias y aprendizajes concretos y actuales de empresas chilenas, para transformarlos en un manual que se pondrá a disposición de todas las organizaciones.

Cuando en marzo de 2020 la vida de la gran mayoría de los chilenos dio un vuelco rotundo con la irrupción del virus del COVID y las cuarentenas, muchas empresas y trabajadores se preguntaron cómo seguirían realizando sus labores.

Pocas eran las empresas nacionales que habían incursionado hasta entonces en el trabajo a distancia y los escépticos respecto a este sistema abundaban. Pero la realidad se impuso y prácticamente todas las

empresas del país, en mayor o menor medida, tuvieron que adaptarse al trabajo fuera de las oficinas y debieron hacerlo aceleradamente.

Fue tan rápido este proceso, que incluso la autoridad debió adaptar la legislación a la nueva situación país y a fines de marzo de 2020 se dictó la Ley N° 21.220 llamada de Teletrabajo.



Más de dos años después, y en una etapa que algunos califican como post pandemia, la discusión es completamente diferente. El tema ahora es cómo retomar cierta presencialidad en un escenario laboral que parece totalmente cambiado. De hecho, muchos trabajadores están volviendo hoy a las oficinas, pero pidiendo –o exigiendo, en algunos casos- ciertas flexibilidades a sus empleadores.

La encuesta EY Work Reimagined 2022, dada a conocer en septiembre último, reveló que el 83% de los trabajadores chilenos quiere trabajar de forma remota, al menos, dos días a la semana. Y muchos de ellos piensan en cambiar de trabajo si no se cumplen estas expectativas.

Para Claudia Arratia, académica de la Universidad de Chile y consultora del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO), es muy claro que el teletrabajo “llegó para quedarse”. Apunta que el reto hoy para las empresas es diseñar un sistema de Trabajo Híbrido (TH) que funcione para sus colaboradores y para sus propósitos, algo que las organizaciones también están aprendiendo a hacer casi instintivamente y de forma acelerada.

Para apoyar este reto mayúsculo es que el equipo del CIO, encabezado por Claudia, está desarrollando desde mayo, junto a OTIC Sofofa y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el estudio: “Mejores Prácticas en Trabajo Híbrido”, en el marco del cual ya ha conversado con decenas de empresas sobre sus experiencias y aprendizajes en este ámbito.

Su objetivo es recoger múltiples experiencias de empresas para transformarlas en un Manual de Buenas Prácticas en Trabajo Híbrido que se ponga a disposición de todas las organizaciones.

Reestructurando el trabajo

Los resultados preliminares reafirman algunas impresiones que ya se tenían respecto al TH en nuestro país, como que la gran mayoría de las organizaciones (89% de las empresas encuestadas) comenzó a incorporar este sistema obligadas por la



Claudia Arratia, académica de la Universidad de Chile, consultora del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) y líder del estudio “Mejores Prácticas en Trabajo Híbrido”.

pandemia. Pero también nos muestra otros datos no tan evidentes, como que más de la mitad de las empresas (56%) declara haber considerado la opinión de trabajadores al tomar esta decisión.

También nos muestran que hoy la gran mayoría de las empresas (78%) ya están teniendo actividades presenciales en las oficinas, una o más veces a la semana.

“Lo que han ido haciendo de a poco las organizaciones es estructurando de mejor manera este TH, que al principio se fue aprendiendo sobre la marcha, en un sistema de ensayo y error, y que hoy, en la gran mayoría de las empresas, está a cargo de un equipo especial que tiene la misión de ponerlo en marcha”, asegura la investigadora.

Estos grupos establecen políticas o reglas generales que son transversales a toda la organización, en cuanto a la modalidad de trabajo, horarios, infraestructura, pero que dan autonomía a los equipos en la definición del trabajo cotidiano. “Eso desafía a los equipos y a los líderes a establecer nuevas estrategias de organización para cumplir los desafíos que hoy tienen”, explica.

Talento global

Justamente estos desafíos tienen que ver, tanto con las necesidades de las personas para adaptarse y desarrollarse en esta nueva forma de trabajo, como con el cambio de rol de los líderes en este proceso.

Los investigadores del CIO destacan que muchas empresas están empezando a ver la incorporación del TH y la flexibilidad laboral como ventajas competitivas para la retención y la atracción de talento. “Por un lado, vemos hoy cómo el TH pone en el centro a la persona, reconoce sus particularidades y se preocupa de sus necesidades, pero, además, está siendo una herramienta muy importante para atraer talento, y no sólo de la ciudad donde está la empresa, sino de todas partes, incorporando especialistas de manera global”, apunta Sebastián Conde, Director Académico del Centro de Ingeniería Organizacional.

Este fenómeno abre interesantes retos para las empresas y sus áreas de Recursos Humanos, respecto a la forma en que hoy se refuerza el sentido de pertenencia y se genera cultura organizacional en un nuevo escenario.

Cambio de paradigma

Otro punto que también es interesante de observar es la necesidad de incorporar a la alta dirección en el proceso de diseño del TH, involucrándolos en los cambios, transitando desde una cultura del control a una de confianza.

“Este es un cambio de paradigma bien fuerte y tiene que ver mucho con la gestión de la productividad. Tenemos que aprender cómo gestionar por objetivos, con un líder que sepa cómo organizar a su equipo para esto, y con trabajadores y trabajadoras con herramientas y autonomía para autogestionarse”, dice Claudia Arratia.

Para Sebastián Conde, en tanto, el nuevo líder que está emergiendo es “integrador”, ya que debe trabajar con diferentes tipos de personas que se desempeñan en diferentes condiciones.



Sebastián Conde, Director Académico del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile.

Entre las competencias que tiene este nuevo liderazgo están, por un lado, la firmeza y la claridad respecto a la dirección hacia dónde debe ir el equipo, pero por otro, la empatía que le permita ponerse en la posición de cada uno de sus colaboradores y saber cuáles son sus necesidades particulares.

Según los investigadores, estas son las habilidades cuyo desarrollo más requieren hoy las empresas y las capacitaciones están pasando de lo mero técnico (organización del trabajo y manejo de herramientas tecnológicas de comunicación) a la formación de liderazgo empático.

Estos hallazgos están siendo analizados por el equipo del CIO con el objetivo de entregar durante el primer semestre de 2023 resultados finales enmarcados en un Manual de Buenas Prácticas en Trabajo Híbrido accesible, práctico, interactivo y, sobre todo, útil para las organizaciones que adopten esta modalidad de trabajo. [^](#)