

LIDERANDO EL TRABAJO HÍBRIDO





> Autoras y autores

Autoras y autores: Jorge Álvarez, Claudia Arratia, Polyn Cifuentes, Valentina Cifuentes, Sebastián Conde, Eduardo Díaz Ly, Mauricio Echeverría, Marcelo González y Loreto Martínez, consultores del Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Difusión a cargo de ABRA Laboratorio de Aprendizaje.

Diseño y diagramación efectuada por Anghela Badiola.

Agradecemos a Natalia Lidijover, Claudio Cuadros, Claudia Picero, Daniel González y María Eugenia Durán de OTIC Sofofa por su liderazgo y decidido apoyo a este proyecto.

30 de Diciembre de 2022



> Índice

Capítulo I:	INTRODUCCIÓN	4
	Antecedentes del estudio	5
	Consideraciones para el trabajo híbrido	8
Capítulo II:	ESTABLECER	11
	2.1 Equipo líder de trabajo híbrido	12
	2.2 Modelo de trabajo híbrido en organizaciones	21
	2.3 Comunicaciones	34
	2.4 Ajustes contractuales	42
	2.5 Evaluación de cargos para trabajo híbrido	60
	2.6 Infraestructura	74
Capítulo III:	CONSOLIDAR	86
	3.1 Liderazgo	87
	3.2 Cultura organizacional y sentido de pertenencia	105
	3.3 Beneficios y atracción y retención de talentos	118
	3.4 Coordinación de equipos	131
	3.5 Gestión de productividad	142
	3.6 Capacitación	153
	3.7 Salud ocupacional	168
	3.8 Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	181
	3.9 Tecnología y gestión de la información	201
Capítulo IV:	RE IMAGINAR	230
	4.1 Gobernanza	231
	4.2 Innovación	252
	4.3 Indicadores de gestión de trabajo híbrido	263
	REFERENCIAS	273

1.1

Antecedentes del estudio



La pandemia del COVID-19 aceleró el desarrollo de nuevas formas de trabajo en las organizaciones, apalancando innovaciones tecnológicas y conectividad, posibilitando el trabajo presencial, virtual, remoto y mixto. Cuando se combinan todas estas modalidades (presenciales, virtuales, remotas y mixtas), se conoce como trabajo híbrido. Las restricciones sanitarias obligaron a las organizaciones a establecer estas nuevas formas de trabajo sin preparación previa.

Después de un par de años de trabajo en pandemia, quedaron en evidencia tanto las ventajas del trabajo híbrido en términos de productividad y satisfacción de las personas como sus desventajas, asociadas a estrés laboral, problemas de salud mental, dolencias ergonómicas y, en casos extremos, *burnout* o desgaste laboral.

Tomando en consideración este contexto, la Fundación para la Transferencia Tecnológica (UNTEC) en colaboración con OTIC SOFOFA, el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile

y Abra Laboratorio de Aprendizaje, con el apoyo de SENCE a través del financiamiento del Fondo 5% de la Franquicia Tributaria, dio inicio el 2 de mayo del 2022 a la ejecución del estudio “Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido” para identificarlas en organizaciones nacionales e internacionales con el objetivo de generar un Manual que quede a disposición de las empresas.

a. Metodología

El proyecto ha tenido una duración de ocho meses con las siguientes etapas:

- Levantamiento de información inicial y revisión bibliográfica acerca de la gestión del trabajo híbrido a nivel nacional e internacional.
- Levantamiento de información de empresas nacionales a través de entrevistas en profundidad, *focus groups* y encuesta para identificar facilitadores y obstaculizadores, recogiendo las mejores iniciativas asociadas al desarrollo del trabajo híbrido.
- Sistematización y análisis de la información.
- Diseño del Manual de Mejores Prácticas en Trabajo Híbrido.



b. Alcance

Sobre 50 organizaciones han participado en la parte cualitativa del estudio, entre ellas: Abastible, Antofagasta Minerals, Arco Prime, Banco Bci, Betterfly, BHP, Boart Longyear, Caja 18, Casaldeas, Cencosud, Cervecería Ab INBEV, ChileMat, Coca-Cola Femsa, Codelco, Confuturo, Convergint, Corporación Opción, DIRECT TV, EMBONOR Coca Cola, Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE), Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), Entel, ExxonMobil Curitiba BSC, Finning Sudamérica, Fundación Simone de Cirene, Fundación Olivo, GNL Quintero, Hogar de Cristo, IBM, Instituto Profesional de Chile (IPC) , Inversiones Melincue SA, Kibernum Chile, Komatsu Cummins, Metalúrgica Vulco Ltda, Pastoral U.C., Polpaico, Reale Chile Seguros S.A, Security, SMU, Tigabytes, Trabajando.com, Ventisqueros, Voy Santiago, WideSide y WOM.

c. Construcción del manual

A partir de este estudio nace el presente Manual de Mejores Prácticas en Trabajo Híbrido. Cada capítulo aborda un aspecto de la gestión efectiva del trabajo híbrido, incluyendo una revisión de la bibliografía, un resumen de la percepción de las organizaciones y las acciones específicas que las personas y sus líderes pueden realizar para gestionar el trabajo híbrido de manera sustentable y efectiva.

El Centro de Ingeniería Organizacional, basado en la experiencia que posee a través de estudios realizados en liderazgo, gestión de personas, organización y equidad de género, tiene la convicción de que al integrar la reflexión de un gran número de empresas para identificar mejores prácticas asociadas al trabajo híbrido, contribuye a potenciar la productividad y efectividad de las organizaciones junto con mejorar el bienestar y salud mental de los trabajadores/as, generando un elemento diferenciador para el desarrollo sustentable de las empresas y constituyéndose en un aporte a la sociedad.

1.2

Introducción al manual



Algunas consideraciones sobre trabajo híbrido

Para la mayoría de las organizaciones la pandemia impulsó el teletrabajo de una manera abrupta, adoptando esta nueva manera de operar que no estaba en el diseño original de trabajo. En varios casos, el teletrabajo evolucionó a trabajo híbrido.

Los primeros desafíos que se presentaron fueron, por una parte, cómo gestionar rápidamente la instalación del trabajo remoto sin ningún diseño previo, y por otra, cómo aportar en los temas de salud física y mental de trabajadores/as en plena contingencia mundial.

Esta realidad contrasta con la de algunas organizaciones que ya estaban trabajando, algunas 5 y otras 10 años antes de la pandemia, en el proyecto de instalar el trabajo híbrido. Estas empresas tienen en común la decisión del directorio y la gestión de un equipo líder del trabajo híbrido para considerarlo como la manera de lograr sus objetivos organizacionales a partir de una transformación global que coloca la flexibilidad laboral en el centro. Algunos de estos casos son multinacionales que están implementando trabajo híbrido en todas sus filiales.

Independiente de su génesis, el trabajo híbrido se presenta como un desafío de aprendizaje y coordinación que está en constante desarrollo, validando la necesidad de contar con un manual de buenas prácticas para acompañar el proceso de cambio.

Las empresas que han adoptado el trabajo híbrido se han focalizado especialmente en áreas de staff o de soporte para operaciones, generando una *nueva manera de operar y de trabajar* con nuevas dinámicas de trabajo e impactando su cultura organizacional.

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la centralidad que ha tomado la persona en la organización como consecuencia de la instalación del trabajo híbrido. El modelo de trabajo híbrido empuja a diseñar e implementar procesos que ponen al individuo en el centro de la organización. Este concepto es fundamental. Las empresas toman en consideración cada particularidad, recogiendo opiniones y expectativas, para diseñar beneficios acordes a cada persona.

“Este modelo nos ha obligado a identificar mucho mejor qué necesita cada individuo, no es por roles, no es por áreas, es por lo que a mí me acomoda más para trabajar y por el tipo de entregables que yo tengo que dar.” (Empresa Productiva)

“Yo creo que mutamos a un espacio en el que más que poder tener políticas generales que abarquen acciones, ha ido tomando cada vez más relevancia las características y las necesidades individuales para ir definiendo cómo sería la mejor manera de trabajar.” (Empresa Productiva)

Colocar a la persona al centro de la organización genera oportunidades para los líderes de equipos y para la instalación del trabajo híbrido. Este Manual recopila prácticas asociadas a cómo incorporar esta nueva forma de trabajar con la persona en el centro.

a. Modelo de desarrollo y madurez híbrida

Este estudio adopta la siguiente definición de trabajo híbrido:

“Se considera trabajo híbrido como aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones.”¹

¹ García, J. (2021). *Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working*. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho de Empleo. 25 de marzo 2021. Disponible en: https://ejcls.adapt.it/index.php/rjde_adapt/article/view/960

A partir de lo recogido en el estudio se propone un Modelo de Desarrollo y Madurez Híbrida, que permite generar una hoja de ruta para que las organizaciones puedan gestionar la implementación del trabajo híbrido.

Los resultados de la encuesta del estudio demostraron que muchas organizaciones no han tenido un desarrollo orgánico del trabajo híbrido, lo que refuerza la utilidad de una hoja de ruta para guiar el proceso y avanzar hacia una mayor madurez.

El modelo de desarrollo y madurez híbrida cuenta con tres niveles.

El nivel 1 “Establecer” fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normativas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido.

El nivel 2 “Consolidar” incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido.

El nivel 3 “Re Imaginar” agrega mecanismos de gobierno del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido.

Figura 1: Modelo de Desarrollo y Madurez Híbrida



Fuente: Elaboración Propia

2 > ESTABLECER



2.1

Un equipo multidisciplinario para liderar el trabajo híbrido



Introducción

La creación de un equipo multidisciplinario que lidere el diseño, implementación, seguimiento y mejora continua del trabajo híbrido ha sido destacada tanto en la bibliografía como en las entrevistas a empresas.

Este equipo multidisciplinario resuelve el desafío de alinear a la alta gerencia e involucrarla en el proceso de diseño del trabajo híbrido, para asegurar resultados de excelencia.

El equipo multidisciplinario también aborda la necesidad, destacada en la [literatura](#) y en los procesos de entrevistas y *focus groups*, de incorporar la participación de los trabajadores/as en el diseño del trabajo híbrido y de [comunicar](#) adecuadamente el proceso, beneficios, protocolos, expectativas y actividades separadas entre remotas y presenciales.

Varias [entrevistas](#) señalan la ventaja de contar con un equipo conformado por altos mandos para liderar el trabajo híbrido, destacando la realización de encuestas y *focus groups* al interior de la organización para comprender la modalidad de trabajo híbrido y su experiencia por parte de los trabajadores/as.

Este capítulo incluye mejores prácticas levantadas en relación a la importancia de un [diseño consistente del trabajo híbrido](#), resaltando la relevancia del involucramiento y compromiso de la alta dirección, de contar en las comisiones de trabajo con representantes directivos de diversas áreas y de incorporar en su diseño un plan de participación y de comunicaciones con los trabajadores/as, para compartir tanto las políticas y protocolos como el abanico de posibilidades que ofrece el trabajo híbrido.



¿Qué dice la literatura?

Tanto la **comunicación** permanente como la participación de todos los/as actores en las decisiones de implementación del trabajo híbrido, son clave para asegurar una adecuada implementación.

“El hecho de que una firma como Desigual haya sometido a votación entre sus empleados un cambio [al trabajo híbrido] de este calado denota que la voz de los trabajadores es cada vez más tenida en cuenta por las empresas. No en vano, el cambio en las preferencias de los empleados, especialmente de los más jóvenes, hacia sistemas de trabajo más flexibles y deslocalizados es cada vez más evidente.”¹

Al respecto, varios autores señalan que el primer paso para **diseñar un plan de trabajo remoto** es establecer cuáles serán las políticas de la organización que regulen las formas en las que se ejecutará el plan.²

Spencer Stuart (2021)³ señala que los líderes deben planificar de forma proactiva la manera en que se realizará la transición hacia una nueva modalidad de trabajo, con el fin de maximizar los beneficios y minimizar los costos. Para esto, deben proporcionar instancias que permitan construir relaciones de confianza y colaboración entre los miembros de los equipos y resguardar que no se presenten situaciones que afecten las relaciones.⁴

En la transición a modelos híbridos, el rol de los/as **líderes** en el proceso de cambio es clave. Microsoft (2021)⁵ reporta que 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 conducta. 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.⁶

1 Oliver, Ramón. (2021). *Así está arrancando el trabajo híbrido en España*. Capital Humano. 1 diciembre 2021. Disponible en: <https://factorhumana.org/attachments/article/15222/c590-asi-esta-arrancando-el-trabajo-hibrido-en-Espana.pdf>

2 Ebook. (2022). *Guía para hacer un plan de trabajo remoto*. Crehana. 22 de agosto del 2022. Disponible en: https://www.crehana.com/business/descargables/plan-trabajo-remoto/?source_page=Resource%20Downloadable%20Detail%20B2B&source_detail=B2B

3 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>

4 Hernández y Abaca (2022). *¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?* MideUC.

5 Wiseman. B. (2021). *In hybrid work, managers keep teams connected*. Microsoft. 30 de marzo del 2021. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>

6 Hernández y Abaca (2022). *¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?* MideUC.



¿Qué dicen las organizaciones?

Los ejecutivos/as, líderes e integrantes del equipo de Recursos Humanos pueden ser los impulsores más importantes para la instalación del trabajo híbrido en las organizaciones; ellos pueden compartir su visión con respecto a las ventajas de la flexibilidad laboral para la organización y cómo ésta puede aportar a los desafíos organizacionales, de manera de generar el [diseño del modelo de trabajo](#) y liderar su implementación.

Se observa que en los casos en que existe apoyo de la alta dirección, la integración del trabajo híbrido es más fluida, la sustentabilidad del modelo es más robusta y las comunicaciones a los trabajadores/as son más periódicas, sistemáticas y balanceadas, destacando aspectos tales como el bienestar laboral junto con la productividad y eficiencia.

"Empezamos a cuestionarnos realmente qué era la flexibilidad para nosotros. Definitivamente es mejor calidad de vida y más rendimiento, porque es eso lo que estábamos buscando." (Empresa Minera)

"El factor crítico de éxito es lo que piensan las y los líderes de área. Si tú tienes un líder que no entiende que la flexibilidad laboral es una real ventaja competitiva, todo el equipo va a percibirlo de una manera diferente. Desde los datos que manejamos del teletrabajo, tenemos claridad de cuáles son los líderes que realmente están convencidos, y cuáles son los que lo están haciendo de una manera estética solamente, porque quieren quedar bien." (Empresa Minera)

Las entrevistas y *focus groups* identificaron casos de empresas más tradicionales, con líderes menos habituados digitalmente y con clara preferencia por la presencialidad, que cuestionan constantemente la permanencia futura de la modalidad híbrida independientemente de sus eventuales resultados positivos, tanto en [productividad](#) como en bienestar laboral. Esta es una fuente de resistencia contra la implementación del modelo de trabajo híbrido.

"Teníamos muchas resistencias culturales de algunos jefes o de algunas unidades que ni siquiera querían intentarlo cuando los colaboradores/as en las encuestas nos decían que sería algo muy valioso para ellos." (Empresa de Servicios)



“Se empieza a generar una especie de tensión interna de ‘No tenemos por qué adaptarnos a lo que la gente pide, nosotros somos una empresa de esta forma,’ y tengo empresas cercanas que esa ha sido su declaración y ahora todos vuelven a trabajar le guste a quien le guste. Nosotros no nos fuimos por ahí, pero yo todos los días temo que me presionen a volver para allá. O sea, esto para mí es un contrato que se renueva todos los días.” (Empresa Productiva)

“En mi empresa es casi obligatorio el trabajo presencial porque los gerentes piensan que en la casa uno no trabaja.” (Empresa Productiva)

“Nosotros no quisimos ni siquiera usar la palabra híbrido, usamos “mixto” porque partimos de una posición en que la compañía era muy tímida para introducir este trabajo híbrido, partiendo por el corporativo. Decían: ‘Sí, puede ser un poco en algunas áreas, pero que no sea ni lunes ni viernes porque entonces la gente no va a trabajar, se va a ir a la playa.’” (Empresa Minera)

“Falta mucho por mejorar; está aún la sensación de que quienes están en modelo híbrido no ‘rinden’ como los que no lo tienen implementado.” (Empresa de Servicios)

Un número importante de las empresas entrevistadas han llegado a la conclusión que el diseño compartido de trabajo híbrido es la mejor opción aún cuando agrega complejidad a la transición; por lo tanto han empoderado al [líder](#) y ha pedido que éste involucre a su equipo. Aun cuando existan [lineamientos generales para el diseño](#), los colaboradores/as quieren expresar su opinión al respecto de la flexibilidad; incorporar la realidad individual en el diseño de la modalidad de trabajo aumenta la probabilidad de que tenga éxito y se mantenga en el tiempo. Algunas empresas generaron espacios para co-diseñar con los trabajadores/as la modalidad de trabajo a desarrollar.

"Empezamos a armar con la gente de proceso organizacional un proyecto de ir co-construyendo la propuesta de trabajo híbrido, de armar equipos de trabajo, tanto de distintos niveles, donde había gerentes, subgerentes, jefaturas, analistas, administrativos, de manera de ir levantando cuáles eran las necesidades y cómo podíamos ir generando una propuesta que compatibilizara todos los intereses."
(Empresa Productiva)

"Hemos mantenido este comité con las distintas áreas y los distintos niveles, y ha sido muy bien percibido, muy bien valorado. El ir co-construyendo la propuesta con las distintas personas de la compañía, yo creo que nos facilitó bastante el proceso, y además le fue dando visibilidad y generando un buen ambiente y un ambiente de autocontrol también de la gente." (Empresa Productiva)

"Partimos este año un trabajo con todos los líderes, un estudio; contratamos una consultora que está trabajando con nosotros para hacer el diagnóstico de lo que fueron los primeros años de pandemia con este trabajo híbrido y en conjunto con los líderes de todas las áreas, trabajamos la política del trabajo híbrido y ahí sí vienen una serie de capacitaciones a los líderes en función a los mismos temas que ellos han ido levantando en este proceso de estudio."
(Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Es necesario transmitir con claridad [las políticas y directrices del trabajo híbrido](#), a fin de que los trabajadores/as sientan que la participación es validada por la organización, permitiendo tomar decisiones autónomamente bajo el marco de los lineamientos entregados por la alta dirección.

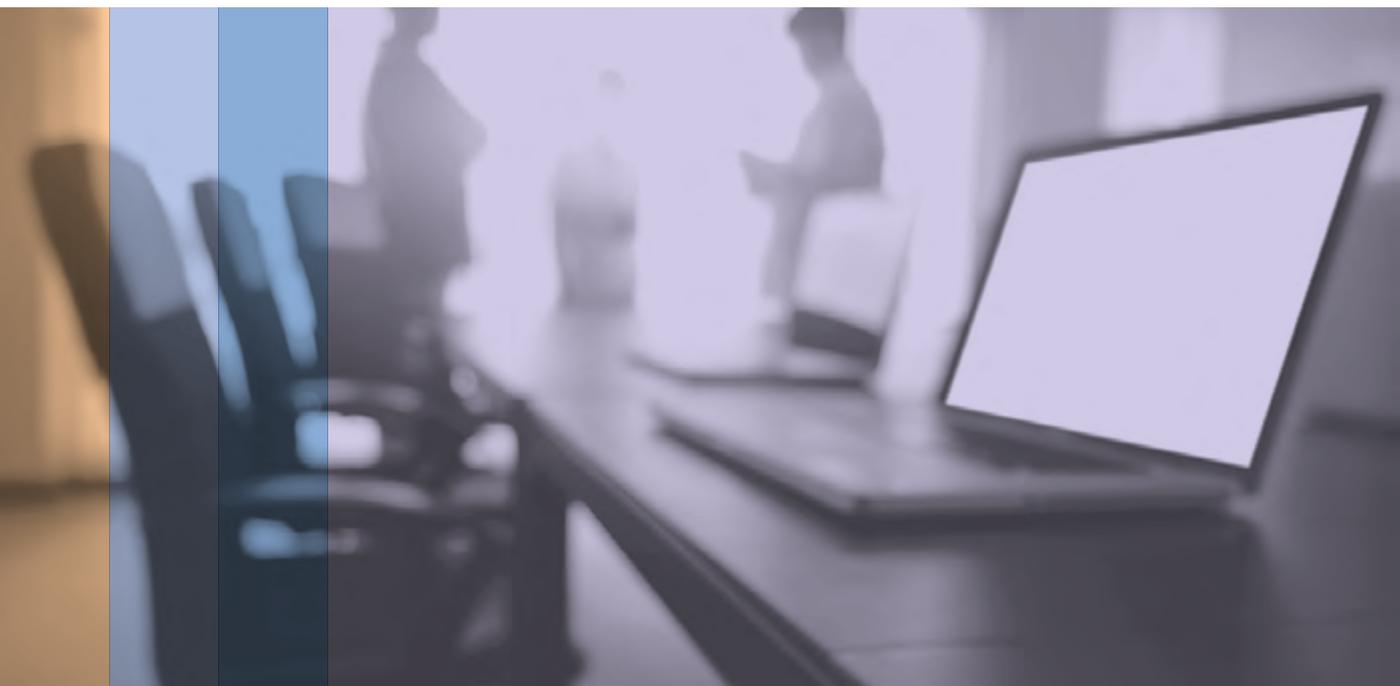
En este sentido, una buena práctica incorporada en varias organizaciones es la **instalación de comités multidisciplinarios** que diseñan las principales directrices, acompañan la implementación, monitorean los resultados y mejoran continuamente el trabajo híbrido.



"El modelo de gobierno [del trabajo híbrido] tiene que ver con la gobernanza y monitoreo del modelo [implementado], cuáles son las condiciones de borde, métricas y desempeño. [Para ello] buscamos definir un comité y eso no lo hemos concretado, pero esperamos tenerlo, para abordar situaciones críticas." (Empresa de Servicios)

"Se planteó un comité corporativo, una mesa estructural de teletrabajo, que está compuesta por el área de tecnología y automatización de procesos (...) también por el área de administración de personas (...) y jurídico, porque evidentemente, constantemente estamos recibiendo dictámenes o mandatos del gobierno que nosotros tenemos que internalizar y entender el impacto que esto tiene a nivel corporativo." (Empresa Minera)

"Los centros de trabajo establecieron equipos de implementación con el gerente de Recursos Humanos, Comunicaciones, más a veces un representante de Relaciones Laborales." (Empresa Minera)



¿Cómo se hace?

Dada la importancia de contar con el involucramiento de la alta gerencia y la sustentabilidad de la implementación del trabajo híbrido es que se sugiere generar un comité compuesto por ejecutivos/as y representantes de las diferentes áreas de la empresa con capacidad de toma de decisión a nivel de toda la organización, a fin de consensuar las políticas de trabajo híbrido, implementar, resolver dificultades, monitorear los avances e incorporar las mejoras. Este comité debe estar conformado entre otros por representantes de Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Legal, incluyendo áreas de relevancia o interés especial para la organización.

La organización puede dividir esta instancia en un comité estratégico que establezca las decisiones más clave y transversales y un comité técnico que las implemente y haga monitoreo del proceso.

Es importante que el comité sesione de forma regular y sistemática; el esfuerzo conjunto hará sostenible el trabajo híbrido en el largo plazo.

Entre las tareas centrales del comité se incluyen:

- » Política de trabajo híbrido para la organización.
- » Plan de comunicación sobre trabajo híbrido.
- » Evaluación de cargos factibles de desempeñarse en trabajo híbrido.
- » Ajustes contractuales y modificación de perfiles de cargo.
- » Chequeo de condiciones de infraestructura y tecnologías para desempeñarse en trabajo híbrido tanto remota como presencialmente.
- » Entrega de recursos físicos y tecnológicos para el trabajo híbrido.
- » Identificación e implementación de software y aplicaciones que faciliten el trabajo remoto.
- » Encuestas, *focus groups* o “**pulso**” para conocer, analizar y mitigar desviaciones del modelo de trabajo híbrido implementado.
- » Código de conducta con las expectativas a cumplir por parte de los trabajadores/as en modalidad híbrida.



- » Apoyo a las jefaturas en la gestión de la productividad y en el establecimiento de metas para cada área (ej., indicadores, tableros de control).
- » Instancias de conexión con la estrategia y cultura de la organización.
- » Diseño del proceso de inducción de los nuevos empleados/as.
- » Monitoreo y seguimiento de indicadores de gestión del trabajo híbrido y su implementación.

2.2

¿Cómo diseñar el modelo de trabajo híbrido para la organización?



Introducción

Implementar el trabajo híbrido no implica sólo trasladar el trabajo desde la oficina a la casa, sino que crear una nueva modalidad de trabajo que requiere ajustes a los estilos de liderazgo, supervisión, coordinación y [patrones culturales organizacionales](#).

El abanico de posibilidades que brinda el trabajo híbrido permite a las organizaciones establecer estructuras de trabajo a la medida de las características de cada área, unidad o equipo. Por lo tanto, la implementación del trabajo híbrido puede variar ampliamente en función de los cargos, alcance del trabajo, el rubro y el país. Los modelos ofrecen una hoja de ruta para la implementación del trabajo híbrido. Al interior de una organización pueden coexistir diversos modelos que se diseñan en función de su estrategia, estructura, cargos, responsabilidades, recursos y personas.

Independientemente del modelo escogido, se requiere establecer reglas claras que regirán al trabajo híbrido en la organización, abarcando desde la [infraestructura](#) hasta la gestión del rendimiento y la [productividad](#).

La [literatura](#) indica que, como parte del diseño del modelo de trabajo híbrido, es importante tener políticas claras, sencillas, transversales y compartidas mediante [comunicación](#) organizacional que difunda claramente los pilares de la modalidad de trabajo. Estas reglas guiarán a cada equipo, permitiéndole ajustar su conducta en base a su realidad organizacional.

Varias empresas señalan en las [entrevistas](#) que su modelo de trabajo híbrido abarca el diseño de procesos y sistemas transversales, integrando la [cultura](#) y valores de la organización. Han instalado [comités multidisciplinarios](#) que diseñan directrices, apoyan la implementación, monitorean resultados y gestionan el mejoramiento continuo.

Este capítulo incluye [mejores prácticas](#) para implementar un modelo de trabajo híbrido con directrices generales para estructurar la nueva modalidad de trabajo, cuidando fortalecer la productividad y el bienestar laboral.



¿Qué dice la literatura?

Crehana (2022)¹ señala que el primer paso para diseñar un plan de trabajo remoto es determinar las políticas organizacionales que regulen el diseño y ejecución del trabajo híbrido incluyendo normas a cumplir, protocolos de conducta y pautas de desempeño. Se sugiere definir una política de trabajo híbrido que asegure la calidad del trabajo mediante el cumplimiento de objetivos más que un horario determinado.

Como habrán actividades presenciales, es probable que el modelo de trabajo híbrido no se aplique a todas las personas de la organización. Por lo tanto, las políticas deben incluir [evaluaciones de cargos](#) que ayuden a determinar quienes pueden acceder a trabajar de forma híbrida.

Las políticas deben establecer el nivel de autonomía de los trabajadores/as para decidir la alternancia de trabajo remoto y presencialidad. Al respecto, Bloom (2021)² plantea la necesidad de adaptar estas decisiones al tipo de organización, indicando que, para aprovechar las ventajas del trabajo híbrido, las directrices generales deben establecer con claridad normas que permitan estructurar a los equipos en función de sus procesos sin impactar su productividad. Sugiere que, en el marco de las políticas establecidas, los [equipos](#) deben reunirse periódicamente para diseñar, innovar y resolver problemas complejos, trabajando cohesionadamente, manteniendo la flexibilidad para tomar decisiones autónomamente acerca de sus prácticas de trabajo.

El diseño del trabajo híbrido debe generar condiciones para que tanto trabajadores/as en modelo híbrido, como trabajadores/as presenciales tengan las mismas oportunidades para desarrollar su trabajo, con acceso equitativo a recursos de colaboración, compartiendo una misma identidad y la cultura organizacional.

1 Ebook. (2022). *Guía para hacer un plan de trabajo remoto*. Crehana. 22 de agosto del 2022. Disponible en: https://www.crehana.com/business/descargables/plan-trabajo-remoto/?source_page=Resource%20Downloadable%20Detail%20B2B&source_detail=B2B

2 Ito Aki. (2021). *Apple, Google o Microsoft han recurrido a Nicholas Bloom para diseñar su regreso a las oficinas: esto es lo que recomienda el economista de Stanford*. Business Insider. 21 de abril 2021. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/nicholas-bloom-consejos-vuelta-oficinas-pandemia-847805>

"El mayor reto de un modelo híbrido es garantizar que los empleados remotos tengan las mismas oportunidades que sus homólogos presenciales," señala Frank Reig, CEO de Revel. (Granzella, Adrian, 2021)³

Gartner (2021) recalca la relevancia de la **comunicación** con los integrantes de los equipos que trabajarán en modalidad híbrida, incorporándoles en la transición y dándoles control sobre sus condiciones laborales.

Las políticas de trabajo híbrido deben lograr un balance entre productividad, control y confianza. Ya que los integrantes de la organización trabajarán desde distintos lugares y en diferentes horarios, cualquier deficiencia de comunicación será compleja de mitigar si no responde a un diseño planificado, con un impacto dañino en el ambiente laboral.

"Las empresas deben realizar evaluaciones de numerosas tecnologías (y estructuras de trabajo) antes de decidir cuáles se adaptan mejor a los trabajadores individuales (y sus equipos) y cuáles se necesitan en la oficina para nivelar el campo de juego para los trabajadores remotos y presenciales. Un buen primer paso es examinar los patrones tecnológicos existentes (...) Vale la pena buscar la retroalimentación de los empleados. A menudo, las organizaciones introducen herramientas que son innecesarias y difíciles de usar." (Ramaswami Rama, 2021)⁴

Por otra parte, la modalidad híbrida trae consigo diversos beneficios y desafíos tanto para la organización como para las personas. Los beneficios incluyen ahorro de costos por menor uso de la infraestructura existente; aumento de productividad por una mayor autonomía sin sacrificar la colaboración y la interacción social; y una mejora en la calidad de vida laboral de los empleados/as. Entre los desafíos está la disminución de las interacciones tradicionales que se dan en la oficina, como las pausas y las charlas casuales entre colegas; y puede que los empleados/as se sientan aislados y desconectados. Por lo tanto, el modelo de trabajo híbrido debería tener como consigna fortalecer los espacios de trabajo productivos individuales mediante el uso de tecnologías colaborativas (Google Workspace, Monday, Miro, Trello, Teams, entre otros) y los espacios de innovación, creación y fortalecimiento de la cultura organizacional. El modelo privilegiaría la productividad personal colaborativa en las jornadas fuera de la organización, destinando las jornadas en oficina para desarrollar la cultura, instalar prácticas, innovar, coordinar y solucionar problemas complejos interequipos, aumentando el compromiso y equilibrio de la vida personal y laboral de los trabajadores/as.

3 Granzella, Adrian. (2021). *Especialistas en organización del trabajo comparten cómo planean construir modelos híbridos que mantengan a los empleados comprometidos, productivos y felices*. Business Insider, 20 de abril 2021. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/como-crear-modelo-trabajo-hibrido-empleados-esten-comprometidos-felices-848103>

4 Colaborador. (2021). *ODO Five steps to engage and Delight your employees in the hybrid future* Forbes. 29 de noviembre 2021. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/officedepotofficemax/2021/11/29/5-steps-to-engage-and-delight-your-employees-in-the-hybrid-future/?sh=170424d81321>



“Un buen modelo de trabajo híbrido permitirá a la organización atraer a un grupo más amplio de profesionales. Asimismo, los empleados tenderán a sentirse más motivados con las políticas de trabajo remoto. Los trabajadores disfrutaron tener más autonomía y flexibilidad, y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal gracias a esta modalidad.”⁵

La implementación de nuevas modalidades de trabajo supone enfrentar un cierto nivel de rechazo al cambio, lo que hace recomendable desplegar un sólido programa de gestión del cambio durante las fases de diseño e implementación del modelo híbrido para asegurar un ambiente en que predomine la flexibilidad y la empatía (Gartner 2021). La gestión del cambio deberá explicitar los valores que orientarán la nueva cultura organizacional:

“Si bien parece que este modelo es más flexible, es importante que éste no se adopte con el mismo enfoque del trabajo presencial, ofreciendo a los colaboradores (a la luz de políticas y directrices instauradas organizacionalmente) la opción de elegir la combinación que mejor se ajuste a su ciclo de trabajo. Asimismo, será clave pensar las instalaciones como una sede cultural, convirtiéndolas en un espacio estratégico para fomentar la creatividad y colaboración.”⁶

Una vez definido el modelo de trabajo en la organización, a continuación se establecen las nuevas pautas que habilitan a que los empleados/as trabajen de manera efectiva,

5 Impact Economist. (2021). *Implementación de Trabajo Híbrido*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/El_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf

6 Hanckes, Nicolás (2021). *Trabajo híbrido: los desafíos de un modelo que llegó para quedarse*. CAVEM. 30 de julio 2021. Disponible en: <https://www.cavem.cl/noticias/trabajo-hbrido-los-desafos-de-un-modelo-que-lleg-para-quedarse>

otorgando directrices claras, transparentes y coherentes para alinear las expectativas y evitar confusiones, creando una organización más autónoma. Las nuevas exigencias deben incluir todos los ámbitos de la organización, desde las metas asociadas a las reuniones de la semana hasta la gestión del rendimiento.

Desde un punto de vista administrativo, se recomienda incluir los siguientes puntos:⁷

- Detallar los cargos que pueden optar al trabajo híbrido.
- Explicar cómo postular al trabajo híbrido.
- Aclarar funciones y responsabilidades de los trabajadores/as híbridos y de los gestores de personal.
- Ajustar políticas relacionadas (ej., uso de tecnologías de información, protección de datos y remuneraciones).

Desde un punto de vista organizacional, Gartner propone que las reglas del trabajo híbrido se construyan en base al diálogo al interior del equipo para que sus integrantes sientan que tienen el control de sus condiciones de trabajo. Para que dichas reglas mejoren la calidad vida del equipo Gartner recomienda:⁸

- 1) Unidad y salud de equipo:** incentivar la comunicación al interior del equipo, fomentando la inclusión y participación de cada integrante.
- 2) Gestión del tiempo y coordinación:** promover la transparencia sobre la distribución y el uso del tiempo de los equipos, siendo flexible en la coordinación para realizar el trabajo. Reconocer el valor de la contribución de cada integrante.
- 3) Herramientas y equipo:** explicitar las tecnologías y herramientas disponibles, para qué y cuándo se deben usar. Aprovechar la competencia digital de los empleados/as para mejorar su destreza y realizar un trabajo efectivo.

7 Granzella, Adrian. (2021). *Especialistas en organización del trabajo comparten cómo planean construir modelos híbridos que mantengan a los empleados comprometidos, productivos y felices*. Business Insider. 20 abril 2021. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/como-crear-modelo-trabajo-hibrido-empleados-estén-comprometidos-felices-848103>

8 Matt Cain (2021) *¿Hacer que el trabajo híbrido sea más permanente? Establezca algunas reglas básicas*. Disponible en <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/making-hybrid-work-more-permanent-set-some-ground-rules?ga=2.150890750.930057528.1672156183-429391334.1672156183>

¿Qué dicen las organizaciones?

Si bien en muchas organizaciones la instalación del trabajo híbrido emerge debido a la pandemia, otras compañías entrevistadas, particularmente de mayor tamaño, declaran haber diseñado un modelo de trabajo flexible previo a la pandemia, buscando aumentar la productividad y el bienestar laboral de sus integrantes.

Un número importante de organizaciones entrevistadas, de diversos tamaños, indica que como parte de la instalación del trabajo híbrido ha buscado intencionar que sus directrices generales y lineamientos transversales otorguen sentido a la modalidad de trabajo.

“El modelo (...) es esencialmente transmitir que hay una nueva forma de trabajar, pero manteniendo ciertos lineamientos respecto a considerar al equipo.”
(Empresa de Servicios)

Las entrevistas y *focus groups* señalan que en varias organizaciones se generan lineamientos con una tendencia clara a institucionalizar el modelo híbrido de trabajo, dándole estructura mediante el diseño de procesos y sistemas, integrando la cultura y los valores de la organización.

“Es importante decir que no es que cada uno tenga su espacio, su libertad de acción, sino más bien, tenemos que encontrar espacios que generen criterios comunes. Ahí nos encontramos con los habilitadores mínimos y los habilitadores centralizados. Los habilitadores mínimos para nosotros son sistemas, procesos y prácticas que regulan la autonomía de los equipos para asegurar mínimos con mira a un desempeño sostenible (...) Por otra parte, hay habilitadores centralizados que son sistemas, procesos, prácticas, que habilitan la generación de sinergia entre los equipos, con miras a generar valor.” (Empresa de Servicios)

“Nos decían: ‘para que esto sea sostenible, tenemos que buscar un paraguas, tenemos que darle sentido, tenemos que, de alguna manera, hablar de cómo hacemos que esta nueva forma de trabajo sea sostenible.’” (Empresa de Servicios)



Se reconoce la relevancia de identificar prácticas claras con directrices y políticas transversales en relación al trabajo híbrido, que ayuden a mantener una cultura de trabajo y sentido de pertenencia, ordenando la manera en que la organización implementa este sistema de trabajo.

Entre lo recogido en las organizaciones, los lineamientos transversales incluyen:

- Proporción de días de trabajo presencial y de trabajo virtual.
- Foco de las actividades presenciales y remotas; proporción de horas de presencialidad en la oficina abocadas al trabajo colaborativo en equipo.
- Flexibilidad horaria, "desincronización" de las horas de trabajo,¹ tiempos de desconexión.
- Responsabilidad y autonomía en la definición de periodos de presencialidad versus trabajo remoto.
- **Organización del trabajo de manera presencial y virtual.**

Algunos ejemplos:

"En caso de los que quisieran teletrabajo, nosotros como compañía definimos dos modalidades: teletrabajo tiempo completo y teletrabajo 3x2, que son tres días a distancia y dos días en oficina." (Empresa Productiva)

¹ Si el trabajador/a cumple sus objetivos en horarios distintos a la jornada laboral habitual establecida por la organización.

“Otro aspecto importante (...) de la presencialidad es cuidar que mantengamos los horarios flexibles pero intransables en las 12 horas de desconexión. Ahí hubo un proceso de reforzar y levantar un programa que permita tener cierta flexibilidad horaria (...) Está esa disponibilidad de mover ese horario de entrada o de salida, pero para nosotros en este modelo híbrido y para que se sostenga en el tiempo y tengamos un alto desempeño, es importante reforzar el intransable de desconexión.” (Empresa de Servicios)

“Entonces, eso nos obliga de alguna manera, a hacernos cargo de que al menos el espacio que les ofrezco sea atractivo, muchos espacios de colaboración, seguimos intentando que el día que tú estás en la oficina no te conectes por video conferencia, que sean días de trabajo colaborativo, de creación y de comunicación con otros. Un poco para ayudar a los equipos también, a poner distintos énfasis en el tipo de trabajo de cada día, entonces si tengo que hacer presentaciones, revisar mails, armar presupuestos, eso lo puedo hacer en un día de home office. Entonces, trato de juntar todo lo que sea creatividad, innovación, generar ideas nuevas de proyecto, etcétera, para los días que sí estoy en la oficina.” (Empresa Productiva)

“Como organización nosotros definimos ciertas rutinas de compromiso y de desarrollo de desempeño, que deben ser presenciales, no porque no se puedan hacer virtualmente, sino porque hemos querido aprovecharlas desde el valor que la presencialidad les puede dar (...) quisimos identificar cierto tipo de ritos que sí queremos mantener presencialmente, son pocos los que son corporativos, en su mayoría estos ritos son acordados al interior de cada equipo de trabajo.” (Empresa Productiva)

Una mejor práctica indica que el/la líder junto a su equipo define en detalle la organización del trabajo en modalidad híbrida, dependiendo del tipo de trabajo, metas y prácticas. Esta definición puede llegar al nivel individual, acordada entre el trabajador/a y su jefatura directa dependiendo de su situación y necesidades.

"Invitamos a los líderes a juntarse con su equipo, a consensuar cuáles de esas medidas iban a tomar en su propio equipo." (Empresa de Servicios)

“Nos ha funcionado que los equipos elijan el mismo día para ir presencialmente.” (Empresa Productiva)



“Nosotros siempre hablamos de que la autogestión del equipo es importante para convivir en un modelo híbrido, o sea, la libertad y autonomía que tiene el equipo para maximizar su desempeño de manera sostenible es importante. Eso es salir a escuchar cuál es la mejor forma de coordinación y de trabajo que tiene cada uno de los equipos. Hoy día una dinámica en un equipo digital es diferente a un equipo de finanzas, a un equipo de personas, por lo tanto, para nosotros maximizar el desempeño es importante entender que va a haber un espacio de autorregulación por cada uno de los equipos, sin olvidar y sin desprenderse de las condiciones de borde, que son las regulaciones país, la estructura organizacional, la tecnología disponible.” (Empresa de Servicios)

“Hoy día migramos a un modelo declarado de flexibilidad, donde el trabajo híbrido tiene cabida, donde lo que hemos acordado como gran declaración, es que cada empleado debe acordar con su supervisor directo, cuál es la mejor forma que le acomoda para desempeñar su trabajo.” (Empresa Productiva)

“Es una nueva forma de trabajo, en definitiva, lo que te da la oportunidad es que con tu propio equipo de trabajo vayan definiendo cuál es manera más eficiente para cada uno, para sostener una buena calidad de vida y seguir produciendo.” (Empresa Minera)

“Entonces, por eso el segundo día es de libre elección, acordado con la jefatura, pero libremente acordado finalmente. No es un día fijo, yo puedo elegir ir un viernes y al otro día un miércoles y eso también compatibiliza de mejor forma la realidad que yo pueda tener en el aspecto personal.” (Empresa de Servicios)



¿Cómo se hace?

Se requiere planificar un modelo estructurado de trabajo híbrido, que ordene de manera amplia y transversal la modalidad de trabajo, con lineamientos generales para toda la organización.

Se sugiere desarrollar un marco conceptual que incluya una política organizacional transversal con los lineamientos técnicos y administrativos necesarios para la implementación del trabajo híbrido, de conformidad con la legislación vigente en el país.

Bajo esta política, cada equipo diseña la coordinación y organización específica del trabajo híbrido en conjunto con la jefatura.

La política sobre trabajo híbrido debería considerar:

- » Propósito y motivación al trabajo híbrido alineado a la estrategia de la compañía.
- » Principios del trabajo híbrido para la organización.
- » Alcance de la modalidad híbrida.
- » Definiciones.
- » Responsabilidades.
- » Modalidad para la empresa.
 - Número de días presenciales y teletrabajables.
 - Tipos de cargos teletrabajables.
 - Acuerdo entre trabajador y jefatura.
 - Firma de anexos de contrato.
- » Derechos y obligaciones del trabajador/a.
 - Horarios.
 - Cambios en el lugar de trabajo.
 - Compromisos de desempeño.
 - Uso de medios oficiales para compartir información.
 - Cuidado de balance vida personal y laboral.



- » Guías de acción alineadas con la cultura organizacional.
- » Diseño del trabajo en oficina con foco en el trabajo colaborativo.

Se sugiere implementar directrices específicas en relación al uso de las jornadas remotas y presenciales. Se recomienda asignar trabajos individuales o administrativos de manera remota y actividades de coordinación, innovación, instalación de prácticas y artefactos culturales en jornadas presenciales.

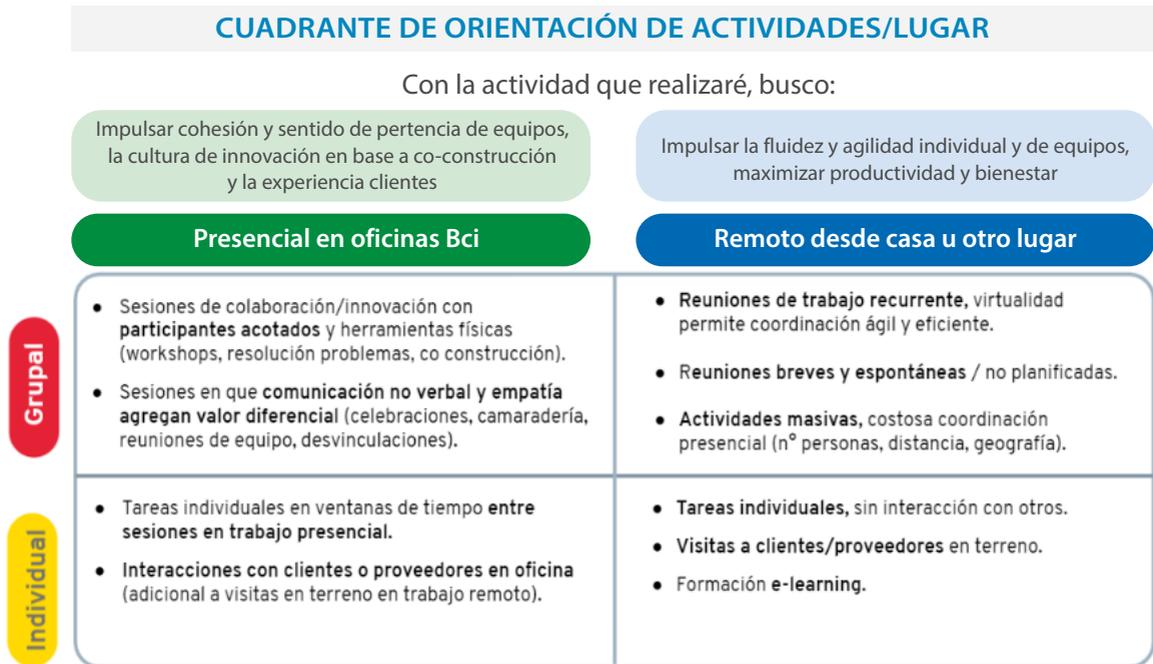
Se recomienda instalar un [equipo multidisciplinario](#) y centralizado para el diseño, acompañamiento de la ejecución y monitoreo del trabajo híbrido que revise métricas de seguimiento, articule mejoras transversales en la implementación del modelo y comparta mejores prácticas.

BUENA PRÁCTICA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO

El equipo de Recursos Humanos del Bci trabajó arduamente para lograr la instalación del trabajo híbrido, creando la "Nueva Experiencia Bci", que hoy habilita a más de 6.000 personas a trabajar de manera flexible, contando con herramientas y espacios de trabajo para colaborar, innovar y tener una buena experiencia, buscando "potenciar lo bueno de la vida, con lo mejor del trabajo".

Esta "Nueva Experiencia Bci" incluye tanto la experiencia del cliente como la del colaborador, estableciendo un modelo de trabajo mixto aprovechando el uso de los nuevos espacios. Para guiar en la planificación efectiva de qué actividades a realizar y en qué lugar hacerlo, Bci desarrolló una matriz que busca propiciar la interacción más efectiva en que se combinan lo presencial y lo remoto.

Figura 2: Matriz de Planificación de Actividades Bci



2.3

¿Cómo y qué comunicar en la implementación del trabajo híbrido?



Introducción

La comunicación es parte de la base fundamental de la estrategia. Durante la implementación del trabajo híbrido, se debe generar un plan comunicacional que impulse el proceso de cambio que se está instalando, junto con promover una fuerza laboral que se sienta libre de expresar sus ideas habiendo escuchado los planteamientos. Para ello, se debe contar con información oportuna, transparente y abierta de manera fluida y constante en toda la organización.

A partir de las [entrevistas](#), se confirma que la comunicación es un factor clave para mantener la cultura y la pertenencia organizacional. La comunicación explica lo que se espera de cada integrante y cómo se implementará la nueva modalidad de trabajo. Como

consecuencia, se observa que una comunicación activa con las personas aporta en mantener claridad de los acontecimientos, evitar rumores y bajar el nivel de incertidumbre y ansiedad de los trabajadores/as, aportando a mantener la productividad y el compromiso.

Se incluyen [mejores prácticas](#) para mantener una comunicación activa entre los/as líderes y sus equipos, así como la comunicación desde la organización hacia los empleados/as.



¿Qué dice la literatura?

McKinsey (2021) señala que las organizaciones que cuentan con una comunicación clara están comprobando los beneficios tanto en el bienestar laboral como en la productividad de sus trabajadores/as. El estudio indica:¹

"Incluso las comunicaciones generales sobre los acuerdos laborales post COVID-19 aumentan el bienestar y la productividad de los trabajadores. Sin embargo, las organizaciones que transmiten políticas y enfoques más detallados y específicos al trabajo remoto observan mayores aumentos. Los trabajadores que se sienten incluidos en una comunicación más detallada tienen casi cinco veces más probabilidades de informar una mayor productividad."

McKinsey (2021) agrega que, debido a que la comunicación sobre el futuro puede generar resultados de desempeño hoy, los/as líderes deben considerar aumentar la frecuencia con que actualizan a su fuerza laboral, tanto para compartir lo que ya se ha decidido como para comunicar lo que aún es incierto.

El trabajo híbrido agrega complejidad a las comunicaciones directas entre las jefaturas y sus equipos, desafiando a los/as líderes a resolver las siguientes situaciones:

Interrupción de la fluidez de la comunicación: "El cambio a un modelo híbrido podría interrumpir los flujos de trabajo y los canales regulares de comunicación e intercambio de información, creando así incertidumbre en los trabajadores/as. La falta de políticas transparentes y una comunicación clara puede resultar en una mayor ansiedad de los empleados."

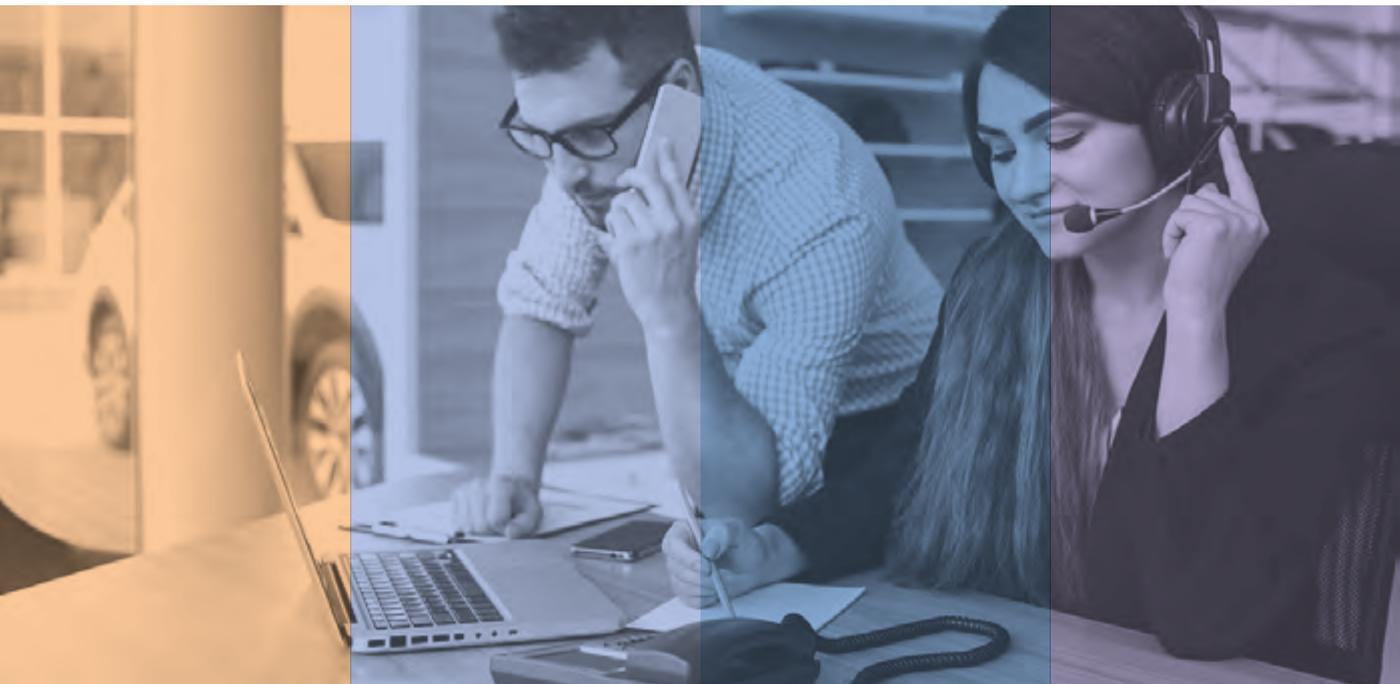
Bloqueo de la transparencia: no todos los empleados/as tienen fácil e igual acceso a la información de la empresa, políticas y planes, restando transparencia a los procesos en configuración híbrida. Se ha observado diferentes posturas y perspectivas por parte de los/as gerentes ante diferentes grupos de empleados/as. Economist Impact²

1 Alexander, Andrea; De Smet, Aaron; Langstaff, Meredith; Ravid, Dan. (2020). *¿Qué dice la fuerza laboral sobre el futuro del trabajo remoto?* McKinsey & Company. 1 de abril 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work/es-CL>

2 Impact Economist. (2022). *Haciendo Híbrido Trabajo Humano*. Google Workspace. Disponible en <https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/executive-summary/>

recomienda mantener una comunicación clara, activa e inclusiva, fundamental para aumentar la transparencia y la confianza, facilitando una colaboración fluida entre los miembros del equipo de trabajo. Se requiere una comprensión de los estilos de trabajo de cada miembro del equipo, incluido el nivel de autonomía que le acomoda, el método de participación que prefiere y el período del día de mayor efectividad y creatividad.

Dado los desafíos que trae el trabajo híbrido en las organizaciones es clave contar con la oportunidad, transparencia y apertura de la información de manera fluida y constante en toda la organización; una comunicación adecuada potencia el bienestar laboral y productividad de los/as integrantes de los equipos de trabajo.



¿Qué dicen las organizaciones?

Varias entrevistas destacaron una mejor práctica de mantener un alto grado de comunicación con los trabajadores/as de todos los cambios, ajustes e iniciativas de la empresa.

Especialmente durante el inicio de la pandemia, algunas empresas tuvieron una comunicación activa con las personas lo que ayudó a mantener claridad acerca de los acontecimientos, evitar rumores y bajar el nivel de incertidumbre. Esta práctica se reforzó al instaurar el trabajo híbrido.

Los entrevistados/as plantean que la comunicación es clave para mantener la cultura y pertenencia organizacional. Se busca identificar canales de comunicación que sean efectivos y valorados por las personas, generando un mensaje claro sobre lo que se espera de la modalidad híbrida y cuáles son las maneras de implementarla en la organización.

Es relevante generar un relato compartido en todas las comunicaciones. La jefatura directa tiene el rol de reforzar la información organizacional en sus equipos y mantener comunicación efectiva con cada integrante.

La comunicación es evaluada por trabajadores/as en las encuestas periódicas que se realizan para monitorear el trabajo híbrido.

“El éxito del modelo híbrido va en el tema de cómo haces el relato y cómo muestras el valor, el modelo no se puede administrar solo, debe ser parte de un valor o de una experiencia que tú estés dando al colaborador.” (Empresa de Servicios)

“Las comunicaciones se han convertido en un habilitador clave de lo que queremos transmitir en las cotidianidades que debemos tener conectados entre todos (...) los eventos corporativos, la bajada del directorio con los empleados refuerza esta identidad organizacional.” (Empresa de Servicios)

“Hemos hecho el trabajo de refuerzo de la identidad organizacional, la información y la comunicación organizacional. O sea, los flujos de información, asegurar que haya efectividad en los canales de comunicación y frecuencia. Nos aseguramos de que todos los colaboradores de oficina de apoyo estén incluidos dentro del grupo de distribución.” (Empresa de Servicios)



“Yo te diría que estamos en un 95% de aprobación y de buena percepción en general, y nos hemos preocupado, también, de comunicarlo, hemos trabajado mucho con Comunicación Interna, de manera de dar visibilidad al trabajo que se está haciendo, a las cosas que se han mejorado. Hemos mandado vídeos con buenas prácticas con la idea de reforzar constantemente estas prácticas de teletrabajo, de manera de que sea un trabajo bien integral, y que sea valorado, y dando la visión de que es un beneficio y una política de compañía que ha sido construida entre todos.” (Empresa Productiva)

¿Cómo se hace?

Es importante mantener una comunicación fluida con los trabajadores/as a fin de mantener claro el propósito y los avances del trabajo híbrido en la organización, teniendo presente:

- » Generar un relato común, oficial y compartido sobre el diseño e implementación del trabajo híbrido que forme parte de los canales oficiales de comunicación como también de los discursos de los/as líderes de la organización.
- » Generar un plan de comunicaciones transversal en la organización que sea permanente y muestre los avances del proceso.
- » Comunicar a los trabajadores/as las políticas, protocolos y normativas, así como aquellas decisiones que aún se están definiendo, a fin de mantener un canal fluido de comunicación.
- » Hacer uso de canales formales de entrega de información, considerando soluciones y alternativas ante requerimientos.
- » Reforzar la comunicación desde el/la líder a todas las personas de la organización sobre novedades, diseño y pautas sobre trabajo híbrido.
- » Hacer partícipe a los trabajadores/as, por ejemplo, mediante encuestas y levantamiento de opinión sobre el trabajo híbrido, incluyendo su diseño, implementación, mejoras y posibles ajustes.
- » Definir y dar a conocer los procesos y procedimientos de comunicación con clientes internos y externos en el marco del trabajo híbrido, de manera de compartir información de manera clara y exitosa.
- » De acuerdo con la necesidad de comunicación, hacer uso correcto de los medios de comunicación disponibles.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹ sugiere que para asegurar una comunicación eficaz que fomente la colaboración al interior de los equipos, los/as líderes pueden considerar:

¹ OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

- » Evaluar la posibilidad de establecer un archivo centralizado de políticas y procesos internos actualizados. Para aquellas organizaciones que no tienen una cultura de documentación, esto puede significar un gran cambio. Uno de los retos del teletrabajo es mantener a los trabajadores/as informados de manera eficaz sobre los cambios en la organización. Un archivo centralizado y accesible puede ahorrar mucho tiempo a los trabajadores/as a encontrar información precisa sobre las políticas de la organización.
- » Establecer normas de comunicación: los equipos remotos necesitan crear nuevas normas que aporten certeza a las conversaciones virtuales. También pueden existir normas a nivel individual, incluyendo tiempo de respuesta esperado, estilo y tono de escritura, extensión y nivel de detalle, incluyendo uso del humor.
- » No limitar la comunicación al contenido, incorporando aspectos sociales del trabajo, continuando las tradiciones de oficina establecidas, y creando oportunidades para conectarse fuera de las obligaciones laborales.
- » Aprovechar todas las opciones de comunicación disponibles.
- » Permitir que los trabajadores/as utilicen las herramientas que encuentren más efectivas y fáciles de usar.
- » Asegurar que los trabajadores/as sepan cuándo y cómo pueden contactar a su jefatura directa dependiendo de la prioridad del tema a resolver. Por ejemplo, una llamada telefónica podría ser la comunicación indicada ante una urgencia.
- » Detectar sesgos: la comunicación en el trabajo híbrido tiene el riesgo de ser parcial. El equipo directivo y supervisores/as directos deben aprender a detectar y abordar eficazmente los sesgos cognitivos en relación con la frecuencia y la calidad de la comunicación. Esto incluye, por ejemplo, cuáles trabajadores/as están siempre conectados; cuáles empleados/as están en silencio; cuáles son las conexiones más frecuentes entre los/as integrantes del equipo; y cómo los equipos más pequeños intercambian información.
- » Ofrecer estímulo y apoyo: especialmente en el contexto de un cambio abrupto de trabajo en la oficina a trabajo a distancia, el equipo directivo debe reconocer el estrés, escuchar a los trabajadores/as cuando expresen su ansiedad y preocupación y empatizar con sus dificultades.

2.4

Ajustes contractuales



Introducción

Para implementar el trabajo híbrido, se deben ajustar los contratos laborales especificando el carácter de las funciones que se desarrollarán, lugar en donde se ejecutarán, relación de dependencia, jornada pactada y cumplimiento de objetivos. Estos ajustes deben incorporar actualizaciones de contratos de trabajo que recojan las particularidades, derechos y deberes para asegurar una adecuada relación laboral en el marco de la flexibilidad proporcionada por el trabajo híbrido.

¿Qué dice la literatura?

La Ley N° 21.220 modificó el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo y las condiciones en que debe realizarse. Fue publicada el 26 de marzo de 2020 en el Diario Oficial y entró en vigor el 1 de abril de 2020.

La Ministra del Trabajo y Previsión Social, Sra. Jeannette Jara, anunció que se someterá a revisión la Ley N° 21.220, indicando que:

“El trabajo híbrido es una forma de trabajo que puede contribuir a tener una mejor calidad de vida, pero que necesita una regulación que resguarde de mejor manera los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.”¹

La abogada laboralista y académica de la Universidad de Talca, Profesora Irene Rojas, señala:

“Se entiende que había una situación de emergencia que era necesario enfrentar, (cuando se promulgó la Ley) pero hay muchas observaciones y objeciones que se plantean a ese régimen jurídico que tienen que ser modificados.”²

Randstad (2022) indica que los chilenos se manifiestan muy exigentes respecto a la flexibilidad laboral. Específicamente, indica que un 41% de los encuestados señala que renunció a su trabajo por no ofrecer suficiente flexibilidad.³

1 Cifuentes, Martín. (2022). *Ministra del Trabajo: El trabajo híbrido puede contribuir a una mejor calidad de vida*. La Tercera, 27 julio 2022. Disponible en: <https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/ministra-del-trabajo-el-trabajo-hibrido-puede-contribuir-a-una-mejor-calidad-de-vida/NIU32RWEEVATZHOSW2MSQV3WM/>

2 Rojas, Irene. (2020). *Explican por qué la Ley de Teletrabajo debe ser revisada*. Universidad de Talca. 3 de agosto 2020. Disponible en: <https://www.otalca.cl/noticias/jurista-de-la-otalca-explica-por-que-la-ley-de-teletrabajo-debe-ser-revisada/>

3 Randstad. (2022). *Radiografía del Trabajador en Chile*. Workmonitor. Disponible en: <https://cl-cms1-prd2.prd.randstad-blux.com/s3fs-media/cl/public/2022-06/radiografiachile2022.pdf>

¿Qué dicen las organizaciones?

Sobre los aspectos contractuales, los entrevistados/as manifiestan que adoptaron el proceso establecido por la Dirección del Trabajo, modificando los contratos de acuerdo con las modificaciones legales establecidas en la ley 21.220.

Algunos entrevistados/as agregaron que las organizaciones ajustaron los contratos respetando el marco legal, pero generaron adecuaciones de los procesos a las realidades particulares y beneficios que cada empresa quería implementar. Otras empresas, ante la ambigüedad por futuros cambios legales o normativos, pactaron espacios más amplios para facilitar la flexibilidad laboral que requería la pandemia.

"No hay que olvidarse también de que esta cuestión empezó el 2020 con una ley que no tenía reglamento, y que uno tenía que ir tratando de entender cómo será, esperábamos el reglamento que salía y se generaban un montón de dudas. Entonces, fuimos avanzando, tratando de entender qué implicaba y qué no implicaba el teletrabajo." (Empresa Productiva)

"Hicimos un anexo de trabajo donde decía que iba a haber una modalidad híbrida, que la dejamos bien abierta, porque era, ya, dos días, tres días, cuatro días afuera; fue mutando." (Empresa Productiva)

Adicionalmente algunas organizaciones señalan que aún son insuficientes las medidas legales implementadas, indicando que existen dificultades para contratar personas que se encuentran fuera del país.

Algunos/as participantes destacan dificultades para el control de asistencia, cumplimiento de horario y flexibilidades requeridas en el trabajo híbrido ya que no están especificadas en la ley. Algunos entrevistados/as mencionan la necesidad de reglamentar áreas incluyendo accidentes laborales en modalidad de trabajo híbrido.

"Hoy día está normado, tú tienes que definir e informar tu lugar de trabajo y si te pasa cualquier cosa fuera de ese (lugar definido), no estás cubierto (de los accidentes laborales)." (Empresa de Servicios)

".. Levantar cuáles son las distintas problemáticas, todo el seguimiento legal por el lado de salud y seguridad ocupacional, de manera de ir levantando la evaluación de los puestos, cuáles eran las condiciones que íbamos a ofrecer, anexos de contrato, de manera de estar bien resguardados por el lado legal." (Empresa Productiva)

"Creo que es importante hablar del seguro de accidente que contempla el trabajo en casa, cuando una lesión puede ser catalogada laboral." (Empresa de Servicios)



Buenas prácticas: caso Voy Santiago

Voy Santiago¹ diseñó una política transversal sobre trabajo híbrido. A continuación se presenta un extracto sobre los elementos contractuales a considerar.

Elementos iniciales

- » Una posición híbrida o de teletrabajo debe ser una decisión consensuada entre la Empresa y los trabajadores/as, estar incluida en los respectivos anexos de contrato e informada a la Dirección del Trabajo.
- » A toda persona que realice teletrabajo o trabajo híbrido se le entregarán las siguientes herramientas de trabajo y/o elementos de protección personal:
 - Silla ergonómica
 - Apoya brazos y mouse pad
 - Teclado y mouse inalámbrico
 - Levanta *notebook*

Teniendo el trabajador(a) la obligación de cuidar los equipos y herramientas provistos por el empleador.

- » El trabajador o trabajadora autoriza a la Empresa a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos en días y horas que no incomode su vida familiar; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de seguridad y salud en el trabajo. No obstante, la persona debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral de este instrumento.
- » Para realizar teletrabajo o trabajo híbrido, la Empresa realizará el pago de una asignación especial por teletrabajo para cubrir gastos de internet y electricidad. En caso de cambiar de modalidad presencial a teletrabajo o trabajo híbrido, la Empresa podrá modificar los valores de la actual Asignación de Movilización considerando que disminuirán sus gastos en desplazamiento hacia la oficina; en este caso, se reducirá la Asignación de Movilización y se creará la Asignación de Electricidad e Internet (Teletrabajo).

¹ Empresa con mas de 20 años de experiencia en la industria de la movilidad en Latinoamerica. En Chile inicio su camino como prestadora de servicios y desde octubre 2021 se incorporó oficialmente como operadora del sistema de transporte público de Santiago.

El pago de esta asignación y/o sus cambios producto de la modalidad de trabajo quedarán consignados en el respectivo Anexo de Contrato.

- » Todo trabajador(a) que realice teletrabajo o trabajo híbrido deberá asistir a una capacitación previa donde se le explicarán las principales medidas de seguridad y salud que debe tener en cuenta para realizar sus labores y se profundizará respecto a los deberes y derechos de cada una de las partes.
- » La Empresa brindará al trabajador(a) soporte técnico y acceso a recursos tecnológicos previamente autorizados. En el caso de que sea requerida la revisión del equipo, deben presentarse en las instalaciones de la Empresa con este.
- » Las horas extras realizadas bajo la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido deberán ser autorizadas previamente por la Jefatura e informadas a la Gerencia de Personas.

Solicitud y aprobación de teletrabajo o trabajo híbrido

- **Solicitud por parte de la Empresa:** a través de la jefatura o líder inmediato u otra instancia con facultad para solicitar que se aplique la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido a una o más personas de su equipo, de conformidad con las normas y procedimientos que operen esta modalidad y de común acuerdo con el (la) trabajador(a).
- **Solicitud por parte del (la) trabajador(a):** todo(a) trabajador(a), que cumpla con los requisitos, podrá solicitar a su Jefatura o Líder inmediato la incorporación a la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido, la cual deberá contar con aprobación de la Gerencia del área de Personas y ser canalizada de conformidad con las normas y procedimientos establecidos, a las instancias competentes.
- **Aprobación o rechazo de la solicitud de teletrabajo o trabajo híbrido:** la Empresa, a través de la Jefatura o Líder inmediato, y la Gerencia de Personas, se reserva la facultad de aprobar o rechazar las solicitudes de teletrabajo o trabajo híbrido, en caso de no cumplir con los requisitos establecidos en esta política, decisión que deberá ser comunicada al trabajador(a) en el plazo de 5 días hábiles contados desde la entrega de la solicitud a la Gerencia de Personas.

Formalización de la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido

- **Formalización:** la Empresa emitirá el respectivo anexo (de contrato) que indique las condiciones de trabajo a ser aceptadas por el/la trabajador/a:
 - a. La condición permanente o temporal de la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido,
 - b. El plazo de vigencia,

- c. Plazos de renovación,
- d. Horarios, especificando si será total, parcial o mixta, en este último caso indicando la "fórmula de combinación",
- e. El lugar donde se prestarán los servicios,
- f. Jornada laboral (y su) duración,
- g. Mecanismos de supervisión o control del empleador y
- h. El tiempo de desconexión.

Suspensión o modificación:

Cuando el trabajo híbrido o teletrabajo se acuerden con posterioridad al inicio de la relación laboral, cualquiera de las partes podrá unilateralmente volver a las condiciones originales, previo aviso por escrito a la otra con una anticipación mínima de treinta (30) días.

En cambio, si la relación laboral se inició con estas modalidades, será siempre necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial.

Cualquier cambio en la modalidad de trabajo deberá ser formalizado con el anexo de trabajo correspondiente.

Privacidad y confidencialidad de la información y protección de activos

El/la trabajador/a es responsable de la confidencialidad y seguridad de la información que utilice, produzca o acceda, evitando su uso inapropiado.

El/a trabajador/a es responsable del buen uso y protección de los activos y datos corporativos que utilice y traslade hacia el lugar donde va a realizar teletrabajo, acorde con lo dispuesto con la Empresa.

Una vez finalizadas las actividades de teletrabajo, la persona deberá reintegrar al Empleador, a simple requerimiento escrito de éste, los implementos de uso personal (documentos, herramientas, equipos, planos, escritos, software, informes, vehículos, celular, notebooks, etc.) que le hubieren proporcionado para la ejecución de sus labores, en buen estado de uso y conservación, de acuerdo con su vida útil.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

Derechos del trabajador/a

- a. Aceptar voluntariamente la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido.
- b. Desconectarse al menos 12 horas continuas entre jornada y jornada de trabajo.



- c. Mantener los derechos laborales de su contrato de trabajo.
- d. Solicitar la suspensión de la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido por causas justificadas, con 30 días de anticipación, conforme establece la legislación laboral vigente.
- e. Estar protegidos por la normativa relacionada a Salud y Seguridad ocupacional en el trabajo.

Obligaciones del trabajador/a

- a) Cumplir con los requisitos para optar por la modalidad de teletrabajo o trabajo híbrido, establecidos por la Organización y contar con la autorización correspondiente.
- b) Firmar un anexo de contrato sobre las condiciones del teletrabajo o trabajo híbrido.
- c) Participar de la inducción y/o capacitación sobre teletrabajo establecida por la organización.
- d) Estar disponible y localizable dentro de la jornada de teletrabajo o trabajo híbrido acordada para atender asuntos atinentes a su cargo (llamadas, reuniones, etc.)
- e) Resguardar la confidencialidad y seguridad de la información que utilice, produzca o acceda durante el teletrabajo o trabajo híbrido, así como velar por el buen uso y protección de los activos institucionales que utilice.
- f) Mantener un desempeño efectivo de trabajo:
 - Cumplir con el plan de trabajo acordado con la jefatura (respecto a entregables, calidad, fechas, etc.)
 - Cumplir con los horarios presenciales y virtuales acordados.
 - No abandonar el trabajo en horario laboral, sin autorización previa (sea virtual o presencial).
- g) Informar al área correspondiente, con al menos 5 días hábiles de anticipación sobre cualquier cambio en el domicilio donde realiza teletrabajo.
- h) Comunicar a su Jefatura o Líder inmediato sobre cualquier inconveniente para realizar el teletrabajo.

Si el trabajador o trabajadora cambia de domicilio o de lugar donde realizará el trabajo híbrido o teletrabajo tendrá la obligación de informar a la Gerencia de Personas su nueva dirección y firmar su respectivo anexo de contrato antes del cambio. Esto es clave para que la persona esté cubierta por el Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedad Profesional en caso de ser necesario.



Elementos de la Ley

Antecedentes¹

La Ley N° 21.220 modificó el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo y las condiciones en que deben realizarse. La ley se origina en un mensaje presidencial ingresado al Congreso con fecha 8 de agosto de 2018. Fue publicada el 26 de marzo de 2020 en el Diario Oficial y entró en vigor el 1 de abril de 2020.²

La ley N° 21.220 tiene los siguientes objetivos:

- 1) **Modernización**, para adaptarse tanto a la nueva realidad del mercado como a las necesidades y motivaciones de los trabajadores/as, generando nuevas oportunidades laborales.
- 2) **Incorporación al mercado laboral**, abriendo posibilidades de trabajo a personas que viven en zonas alejadas a centros urbanos; madres o padres que tienen a su cargo el cuidado de los hijos; adultos que tienen a cargo familiares enfermos; personas con discapacidad o con cierta dificultad de movilidad y traslado, entre otras.
- 3) **Corresponsabilidad parental**, permitiendo a padres y madres participar activamente en la crianza de sus hijos, sin que ello signifique un menoscabo profesional.
- 4) **Empleo sustentable**, ayudando a descontaminar y descongestionar las ciudades debido a menores traslados.
- 5) **Protección laboral**, evitando la precarización de la relación laboral.

La Ley N° 21.220 en su artículo único modifica el artículo 22 del Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia e incorpora un nuevo Capítulo IX denominado “Del trabajo a distancia y teletrabajo” en el Título II del Libro I, que regula ambas modalidades de prestación de servicios entre los artículos 152 quáter G a 152 quáter O. Dichos tipos de trabajo quedan definidos en el artículo 152 quáter G:

1 Conde, S. & Gutiérrez, C. (2020). *Liderando a Distancia. Nota Técnica 1*. Centro de Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.ingenieriaorganizacional.cl/estrategia-de-personas/>

2 Ley 21220. (2020). *Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.



Trabajo a distancia se define como “aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa”.

Teletrabajo se define como aquel donde “los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios”³

Elementos del trabajo a distancia y teletrabajo

Oportunidad para pactar el trabajo a distancia y el teletrabajo: En su artículo 152 quáter G señala que: “Las partes podrán pactar, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, en el contrato de trabajo o en documento anexo al mismo, la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, la que se sujetará a las normas del presente Capítulo. En ningún caso dichos pactos podrán implicar un menoscabo de los derechos que este Código reconoce al trabajador, en especial, en su remuneración.”⁴

Adicionalmente, garantiza a los trabajadores/as que presten servicios a distancia, los derechos individuales y colectivos contemplados en el Código del Trabajo que no sean incompatibles con el trabajo a distancia y teletrabajo.

Lugar de prestación de servicios: Regulado en el artículo 152 quáter H. Se pueden prestar los servicios tanto en el domicilio del trabajador u otro sitio determinado.

Si por la naturaleza de los servicios se pudiesen prestar en un lugar distinto, se puede acordar con el trabajador que elija libremente donde ejercerá sus funciones. Esto es importante, ya que no es trabajo a distancia o teletrabajo si los servicios son prestados en lugares designados y habilitados por el empleador, sean al interior de la empresa o fuera de ésta.

Tipos de teletrabajo: El teletrabajo puede ser total o parcial, es decir, que una parte de la jornada de trabajo podrá prestarse en las instalaciones de la empresa y la otra mediante el teletrabajo.

Regulación de la jornada de trabajo: Las partes pueden acordar que el trabajador decida libremente la distribución de las horas en su jornada de trabajo.

3 Ley 21220. (2020). *Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.

4 Ídem.



Se aplican las normas generales establecidas en el Código del Trabajo, por lo que es posible acordar la jornada de trabajo o eximir al trabajador en base al artículo 22, inciso 2 del Código.

En caso de que el trabajador esté sujeto a un límite de jornada, el empleador estará obligado a establecer un mecanismo para registrar la asistencia y control de horas según lo establecido en el artículo 33 del Código del Trabajo.

Derecho a desconexión: Es un aspecto innovador de la ley, que posiciona a Chile como el primer país en Latinoamérica en contemplarlo en su legislación.⁵

El derecho a desconexión en la Ley N° 21.220 aplica únicamente a los trabajadores/as que pueden decidir libremente la distribución de sus horas de trabajo y a los trabajadores/as excluidos de la limitación de jornada laboral.

Es obligación del empleador tomar las medidas necesarias para garantizar que existan horas en las que el trabajador no se encontrará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. Este tiempo deberá ser por lo menos de 12 horas continuas de un periodo de 24 horas y deberá respetarse adicionalmente en los días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores/as.

Si bien el derecho a la desconexión es una innovación en la legislación chilena, ya existía en derecho comparado. La Organización Internacional del Trabajo lo ha destacado como una herramienta que intenta:

*“limitar los efectos negativos del teletrabajo / nuevas tecnologías de la información y la comunicación móvil protegiendo el tiempo de descanso de los empleados para hacer frente al conflicto de conciliación entre la vida laboral y personal y a los problemas de bienestar. El ‘derecho a desconectar’ y las políticas relacionadas surgieron en respuesta a algunos problemas comunes que han aparecido recientemente debido al nuevo y diverso formato del mundo del trabajo. Diferentes estudios y políticas nacionales abordan uno de estos problemas, recientemente denominado ‘trabajo sin fin’, que se relaciona con la creciente importancia de las nuevas tecnologías en nuestras vidas profesionales.”*⁶

5 Ley 21220. (2020). *Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.

6 Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf



Francia fue el primer país en Europa en regular el derecho a la desconexión digital, por medio de la reforma laboral del 8 de agosto de 2016, conocida como *Loi El Khomri* (en honor a su impulsora, la Ministra del Trabajo de la época, Sra. Myriam El Khomri), que entró en vigencia en el Código de Trabajo francés el 1 de enero de 2017.⁷ Dicha legislación obliga a empleadores de empresas con 50 o más trabajadores/as a acordar el uso de herramientas computacionales respetando períodos de descanso, vacaciones y la vida personal y familiar. Si no se alcanza un acuerdo, el empleador deberá adoptar estatutos en consulta con los representantes de los trabajadores/as que incluyan la forma en que se implementará el derecho a la desconexión.⁸

España reguló el derecho a desconectar el 5 de diciembre de 2018 en la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales:

“En España las primeras pinceladas del derecho de desconexión comienzan a dibujarse en los tribunales. Es un referente en este sentido la sentencia de la Audiencia Nacional, de 17 de julio de 1997, en la que se califica como ilegal el hecho de que la empresa obligue a sus trabajadores a estar siempre localizables, porque de hacerlo así se incumple las facultades normales de la empresa en los términos recogidos en el artículo 20 del Estatuto de los Trabajadores. En la misma línea, es también interesante la sentencia del Tribunal Supremo, 4086/2015, de 21 de septiembre de 2015, en la que se establece como cláusula abusiva en un contrato la que obliga al trabajador a comunicar a la empresa su número de teléfono o su correo electrónico. Pero es ahora cuando la desconexión digital ocupa su propio espacio en el marco jurídico español. No sólo por el artículo 88, sino por las dos modificaciones legales que recoge esta ley en sus disposiciones finales, referidas a los derechos de los trabajadores, en general, y a los derechos de los empleados públicos”.⁹

7 Bustos, Sofía. (2019) Reportaje: «Sobre la Desconexión Digital de los Trabajadores en Chile». Diario Constitucional. 19 de junio de 2019. Disponible en: <https://www.diarioconstitucional.cl/reportajes/reportaje-sobre-la-desconexion-digital-de-los-trabajadores-en-chile/>

8 Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf

9 Bustos, Gerardo (2019). *La desconexión digital es lo más parecido a un corte de mangas*. Legal Today. 19 de Marzo de 2019. Disponible en: <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/transversal/blog-administracion-publica/la-desconexion-digital-es-lo-mas-parecido-a-un-corte-de-mangas-2019-03-12/>



El derecho a desconectar se ha aplicado en Francia, España y Alemania, particularmente en la industria automotriz. Renault limita el envío de correos electrónicos en horario vespertino y fines de semana. A partir de enero de 2014, BMW permite a los trabajadores/as contabilizar el tiempo trabajado fuera de las dependencias del empleador, abriendo la posibilidad de pago de horas extraordinarias, y pactar con la supervisión horarios de accesibilidad fijos a fin de conciliar el trabajo y la vida personal. Daimler ha creado un “modo feriado” en la bandeja de entrada del correo electrónico del personal con licencia, que deriva las notas a reemplazantes y la borra del correo del destinatario original.¹⁰

Menciones especiales del contrato de trabajo: El artículo 152 quáter K señala:

“Además de las estipulaciones previstas en el artículo 10, el contrato de trabajo de los trabajadores regidos por este Capítulo deberá contener lo siguiente:

- 1. Indicación expresa de que las partes han acordado la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, especificando si será de forma total o parcial y, en este último caso, la fórmula de combinación entre trabajo presencial y trabajo a distancia o teletrabajo.*
- 2. El lugar o los lugares donde se prestarán los servicios, salvo que las partes hayan acordado que el trabajador elegirá libremente dónde ejercerá sus funciones, en conformidad a lo indicado en el inciso primero del artículo 152 quáter H, lo que deberá expresarse.*
- 3. El período de duración del acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo, el cual podrá ser indefinido o por un tiempo determinado, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 152 quáter I.*
- 4. Los mecanismos de supervisión o control que utilizará el empleador respecto de los servicios convenidos con el trabajador.*
- 5. La circunstancia de haberse acordado que el trabajador a distancia podrá distribuir su jornada en el horario que mejor se adapte a sus necesidades o*

¹⁰ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf

que el teletrabajador se encuentra excluido de la limitación de jornada de trabajo.

6. El tiempo de desconexión¹¹

Terminación y reversibilidad a la modalidad de trabajo presencial: El artículo 152 quáter I indica que si el trabajo a distancia o teletrabajo se acuerda con posterioridad al inicio de la relación laboral, cualquiera de las partes puede unilateralmente volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo con un aviso por escrito con un mínimo de 30 días de anticipación. Si, por otra parte, el trabajo a distancia o teletrabajo se acuerda al comienzo de la relación laboral, será necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial.

Elementos que debe proveer el empleador: El artículo 152 quáter L señala que el funcionamiento, mantención y reparación de los equipos, herramientas y materiales para el trabajo a distancia y teletrabajo, y los elementos de protección personal que correspondan, son de cargo del empleador. El trabajador no podrá ser obligado a usar elementos de su propiedad.

Seguridad y salud en el trabajo: El artículo 152 quáter M indica que las condiciones específicas de seguridad y salud se regularán por un reglamento del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (ver Reglamento al final de esta sección). El empleador debe comunicar al trabajador las condiciones de seguridad y salud que debe cumplir el puesto de trabajo en su domicilio u otro lugar y debe velar por su cumplimiento. Se aplica deber de protección del Artículo 184 del Código del Trabajo. El empleador no podrá ingresar sin permiso en el lugar en que el trabajador preste sus servicios.

El artículo 152 quáter M en su inciso 4 y 5 establece:

“En todo caso, el empleador podrá siempre requerir al respectivo organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744 que, previa autorización del trabajador acceda al domicilio de éste e informe acerca de si el puesto de trabajo cumple con todas las condiciones de seguridad y salud reguladas en el reglamento señalado en el inciso primero y demás normas vigentes sobre la materia.

11 Ley 21220. (2020). *Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741&idParte=10110282&idVersion=2020-04-01>



Sin perjuicio de lo anterior, en cualquier tiempo, la Dirección del Trabajo, previa autorización del trabajador, podrá fiscalizar el debido cumplimiento de la normativa laboral en el puesto de trabajo a distancia o teletrabajo.”¹²

Derechos colectivos y de ingreso a las instalaciones de la empresa: El artículo 152 quáter N inciso final y quáter Ñ señalan que el empleador se encuentra obligado a informar al trabajador de los sindicatos existentes al momento de prestar sus servicios y de los sindicatos nuevos legalmente constituidos con posterioridad al inicio de sus labores.

Existirá siempre el derecho del trabajador a ingresar a las instalaciones de la empresa. El empleador por su parte debe garantizar que el trabajador pueda participar de las actividades colectivas que se realicen, siendo de cargo del empleador los gastos de traslado correspondientes.

Obligación de registro: El artículo 152 quáter O indica que dentro de los 15 días siguientes al pacto de la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, el empleador deberá registrar el contrato de forma electrónica en la Dirección del Trabajo, la que deberá enviar copia de dicho registro a la Superintendencia de Seguridad Social y al organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744 a que se encuentre adherida la entidad empleadora.

Plazo para adecuar los contratos de trabajo: El artículo primero, disposición transitoria, señala que para los trabajadores/as que ya presten servicios de distancia o teletrabajo, se fija un plazo de 3 meses contados desde el 1 de abril de 2020 para que las empresas ajusten sus contratos de trabajo a las disposiciones de la Ley N° 21.220.

Reglamento de condiciones específicas de seguridad y salud

Con fecha 3 de julio 2020 se publicó en el Diario Oficial el Decreto Supremo N°18 que aprueba el Reglamento del artículo 152 quáter M del Código del Trabajo, que establece condiciones específicas de seguridad y salud en el trabajo a que deberán sujetarse

¹² Ley 21220. (2020). *Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741&idParte=10110282&idVersion=2020-04-01>.



los trabajadores/as que prestan servicios en las modalidades de trabajo a distancia o teletrabajo, de acuerdo con los principios y condiciones de la Ley N°16.744.¹³

Establece como obligación principal y esencial del empleador “tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores/as que presten servicios en la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo”, específicamente:

- » Gestionar los riesgos laborales que se encuentren presentes tanto en el domicilio del trabajador como en los lugares distintos a los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa donde se haya acordado la modalidad de servicios convenida. El trabajador no podrá manipular, procesar, almacenar ni ejecutar labores que impliquen su exposición, la de su familia o de terceros a sustancias peligrosas o altamente cancerígenas, tóxicas, explosivas, radioactivas, combustibles u otras a las que se refieren los incisos segundos de los artículos 5 y 42 del Decreto Supremo 594 de 1999 del Ministerio de Salud.
- » Confeccionar una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.

En los casos en que el trabajador preste sus funciones desde su domicilio u otro lugar previamente determinado, el empleador deberá confeccionar una matriz de identificación de peligros y evaluación de los riesgos laborales asociados a los puestos de trabajo. Esta matriz deberá ser revisada a lo menos una vez al año, pudiendo solicitar asesoría técnica a un organismo administrador de la ley N°16.744.

Para aquellos servicios que fueran susceptibles de prestarse en otros lugares y se haya pactado con el trabajador que pueda elegir libremente el lugar, no será necesario contar con una matriz de identificación de riesgos. Pero sí será necesario comunicarle al trabajador las medidas de prevención y requisitos mínimos de seguridad que deberán considerarse respecto a los riesgos inherentes de las tareas encomendadas.

- » El empleador deberá identificar y evaluar las condiciones ambientales y ergonómicas de trabajo, tomando en consideración las características del puesto y lugar de

13 Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Decreto número 18 de 2020. Aprueba Reglamento del Artículo 152 Quáter M del Código del Trabajo, que establece condiciones específicas de seguridad y salud en el trabajo a que deberán sujetarse los trabajadores que prestan servicios en las modalidades de Trabajo a Distancia o Teletrabajo, de acuerdo con los principios y condiciones de la ley N° 16.744.* Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 3 de julio 2020. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1147206>



trabajo, naturaleza de las labores, los equipos, las herramientas y materiales que se requieran para desempeñar la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, junto con evaluar los eventuales factores de riesgos psicosociales.

Para efectos de cumplir lo anterior, se pondrá a disposición por parte del organismo administrador a las entidades empleadoras un instrumento de autoevaluación de riesgos. Los trabajadores/as tendrán un plazo no inferior a 5 días ni superior a 10 días, para aplicar este instrumento de autoevaluación de riesgo y reportarlo a sus empleadores. Este instrumento deberá evaluar especialmente los riesgos ergonómicos y ambientales del puesto de trabajo.

En base a la evaluación de los factores de riesgos psicosociales derivados de la prestación de servicios en modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo y en el plazo máximo de 30 días contados desde la fecha de recepción del instrumento de autoevaluación, el empleador deberá realizar la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos, la cual deberá ser informada al organismo administrador respectivo en un plazo de 3 días contados desde su confección.

- » A partir de la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos, dentro del plazo de 15 días contados desde su confección, el empleador deberá desarrollar un programa de trabajo que contenga, al menos, las medidas preventivas y correctivas a implementar, su plazo de ejecución y obligaciones que le corresponden al trabajador para su implementación. El programa adicionalmente deberá contener aquellas medidas de ejecución inmediata por parte del empleador.
- » Se establece el siguiente orden de prelación para implementar las medidas preventivas y correctivas: (1) eliminar los riesgos; (2) controlar los riesgos en su fuente; (3) reducir los riesgos al mínimo, mediante medidas que incluyan la elaboración de métodos de trabajo seguros; y (4) en tanto perdure la situación de riesgo, proveer la utilización de elementos de protección personal adecuados.
- » El empleador deberá informar por escrito al trabajador de los riesgos que comprenden sus labores, de las medidas preventivas y los medios de trabajo correctos, sea que ejecuten su prestación de servicio en su propio domicilio o en otro lugar determinado, o bien que éste sea elegido libremente por el trabajador. El Reglamento establece la información mínima que el empleador deberá entregar a sus trabajadores/as.



- » El empleador, de acuerdo con lo que establezca el programa preventivo, que no podrá exceder de dos años, deberá capacitar al trabajador sobre las principales medidas de seguridad y salud en el trabajo que deberá tener presente para desempeñar sus labores. Esta capacitación deberá ser de al menos ocho horas, en formato presencial o a distancia.
- » El empleador podrá realizar personalmente la capacitación o a través del organismo administrador del seguro de la ley N°16.744.
- » Una vez evaluados los riesgos, el empleador deberá proporcionar los equipos y elementos de protección personal adecuados al riesgo que se trata de mitigar o controlar. No se puede cobrar el valor de estos elementos de protección al trabajador.
- » Es obligación del empleador realizar una evaluación anual del cumplimiento del programa preventivo y disponer de las medidas de mejora continua que se requieran.
- » El empleador deberá disponer de medidas de control y de vigilancia con la periodicidad que establezca el programa preventivo. Esto se podrá ejercer de forma presencial o por medios electrónicos idóneos, siempre que, en ambos casos, no se vulneren los derechos fundamentales del trabajador.
- » El empleador deberá respaldar documentalmente toda la información vinculada a la gestión de los riesgos laborales y mantenerla en formato papel o electrónico a disposición de la Inspección de Trabajo respectiva.

La Dirección del Trabajo será encargada de realizar la inspección, fiscalización y sanción de las infracciones del reglamento, sin perjuicio de las facultades conferidas a la Superintendencia de Seguridad Social y otros servicios del Estado.

En su artículo transitorio establece la vigencia legal, que será una vez transcurrido un período de noventa días desde su publicación en el Diario Oficial.¹⁴

14 Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Decreto número 18 de 2020. Aprueba Reglamento del Artículo 152 Quáter M del Código del Trabajo, que establece condiciones específicas de seguridad y salud en el trabajo a que deberán sujetarse los trabajadores que prestan servicios en las modalidades de Trabajo a Distancia o Teletrabajo, de acuerdo con los principios y condiciones de la ley N° 16.744.* Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 3 de julio 2020. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1147206>

2.5

¿Cómo determinar si un cargo puede ser híbrido?



Introducción

En el primer nivel de madurez híbrida, Establecer, la empresa comienza por definir cuáles puestos de trabajo pueden incorporarse al trabajo híbrido. Las [entrevistas](#) destacaron que las organizaciones establecen lineamientos generales, entregando autonomía a los equipos para determinar su modalidad de trabajo. La [literatura](#) indica que el potencial de teletrabajo depende de las tareas, métodos y herramientas utilizadas. En base a un [benchmark](#) se entrega un [checklist](#) de autoevaluación y un [instrumento](#) para evaluar el potencial de teletrabajo mediante un análisis del perfil del cargo.

¿Qué dice la literatura?

Un cargo puede ser híbrido si algunas de sus funciones pueden ser desempeñadas remotamente.¹

Un cargo consta de tareas, métodos y herramientas.

Las tareas del cargo pueden ser:

- 1) **Físicas**, que requieren una transformación física sobre cosas (ej., una persona reparando una máquina) o una interacción presencial con personas (ej., un vendedor en una tienda interactuando con clientes);
- 2) **De procesamiento de información**, que involucran actividades relacionadas con la información (ej., una contadora calculando un balance) o ideas (ej., un escritor escribiendo una novela);
- 3) **De interacción social**, que requieren establecer relaciones sociales (ej., una profesora con un grupo de estudiantes; un operador de *call center* respondiendo preguntas de clientes).

Los métodos del cargo son la forma de organizar el trabajo.

Las herramientas del cargo son los instrumentos (ej., el bisturí de una doctora), técnicas (ej., las reglas de contabilidad para un contador) o tecnologías (ej., los software utilizados por una ingeniera).

Las tareas físicas requieren destreza manual; destreza con los dedos; actividad física; manejo o movimiento de objetos; inspección de equipos, estructuras o materiales; operación de vehículos, instrumentos mecánicos o equipos; o levantar o mover personas. Las tareas físicas requieren fuerza, destreza, y coordinación visual/manual. Las tareas físicas son las más complejas de teletrabajar, por lo que en general, cualquier trabajo que requiere contacto físico sustancial generalmente no será teletrabajable.

Las tareas de procesamiento de información son las más aptas para el teletrabajo ya que la digitalización permite guardar, manipular y transmitir datos a cualquier parte del mundo de forma prácticamente instantánea sin pérdida de información.

¹ Bisello, M.; Fernandez-Macías, E.; Hurley, J.; Milasi, S; Soltero, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide?*. Eurofound. Junio del 2020. Disponible en: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>



Las tareas de interacción social pueden ser hechas a distancia siempre y cuando se acepte una pérdida en la calidad del servicio. Por ejemplo, en la comunicación vía videoconferencia generalmente se pierde la comunicación no-verbal. Las siguientes tareas sociales se pueden llevar a cabo remotamente, pero con una pérdida en calidad: enseñanza, ventas, negociación, cuidado, coordinación.

El contacto físico es una condición dominante. Si una tarea social o de procesamiento de información requiere contacto físico, generalmente no podrá ser teletrabajable.

Los métodos de trabajo (la forma en que el trabajo es asignado, coordinado y supervisado) inciden en que una tarea potencialmente teletrabajable se haga a distancia. Por ejemplo, el teletrabajo es más frecuente en directivos/as que en secretarios/as dado que los primeros cuentan con mayor autonomía y menor monitoreo.

Las herramientas de trabajo disponibles afectan la intensidad y formas de teletrabajo, incluyendo colaboración, trabajo en equipo, supervisión y nivel de autonomía. Por ejemplo, una contadora sin acceso a sistemas de información no podría teletrabajar.

Analizando tareas, métodos y herramientas, Eurofound calculó un potencial teletrabajable para la Unión Europea de 37% (versus 15% pre-pandemia), es decir un aumento de 43 millones de personas versus la situación previa al COVID-19, concentrado en servicios financieros, sistemas de información, comunicaciones, actividades profesionales, científicas, educación y administración pública. Los sectores con menor intensidad de teletrabajo incluyen salud, retail, hospitalidad, manufactura y construcción. Por país, Luxemburgo lidera con sobre 50% de trabajos potencialmente teletrabajables y Rumania cierra la lista con menos de 30% de trabajos potencialmente teletrabajables.

¿Qué dicen las organizaciones?

Las entrevistas realizadas a lo largo del estudio indicaron que cualquier cargo que no esté en una planta operativa o en relación directa con el cliente, puede hacerse remotamente, incluyendo prácticamente todos los cargos de áreas administrativas.

"Nosotros con la pandemia identificamos cuáles eran cargos que no podían dejar de operar garantizando la continuidad operativa; (...) que aunque hubiera pandemia, esos servicios debían seguir brindándose porque la operación (...) no se detenía." (Empresa Productiva)

"Todo el proceso de levantamiento de definición de cargos se hace desde la división misma. Entonces, ellos hacen su estudio, nosotros les entregamos un parámetro con lineamientos, de qué cargos son más aconsejables. Hicimos un flujo de preguntas, en un cuestionario para que el cargo fuera evaluado. Entonces, dependiendo de la calificación el cargo era apto o no apto, pero todo eso pasaba por revisión de la división, porque eso también tenía que atender las necesidades y no podíamos, evidentemente, afectar la continuidad operacional." (Empresa Minera)

"Todo rol del área administrativa puede ser hecho desde casa, o puede ser hecho en la oficina. (...) Por lo tanto, todos los paradigmas iniciales de "hagamos un análisis, qué roles se pueden hacer cuáles no", no sirvió de nada porque todos se pueden hacer desde donde uno quiera." (Empresa Productiva)

"Nos tuvimos que ir a la casa obviamente todo lo que no es faena, ellos nunca dejaron de ir a trabajar." (Empresa Productiva)

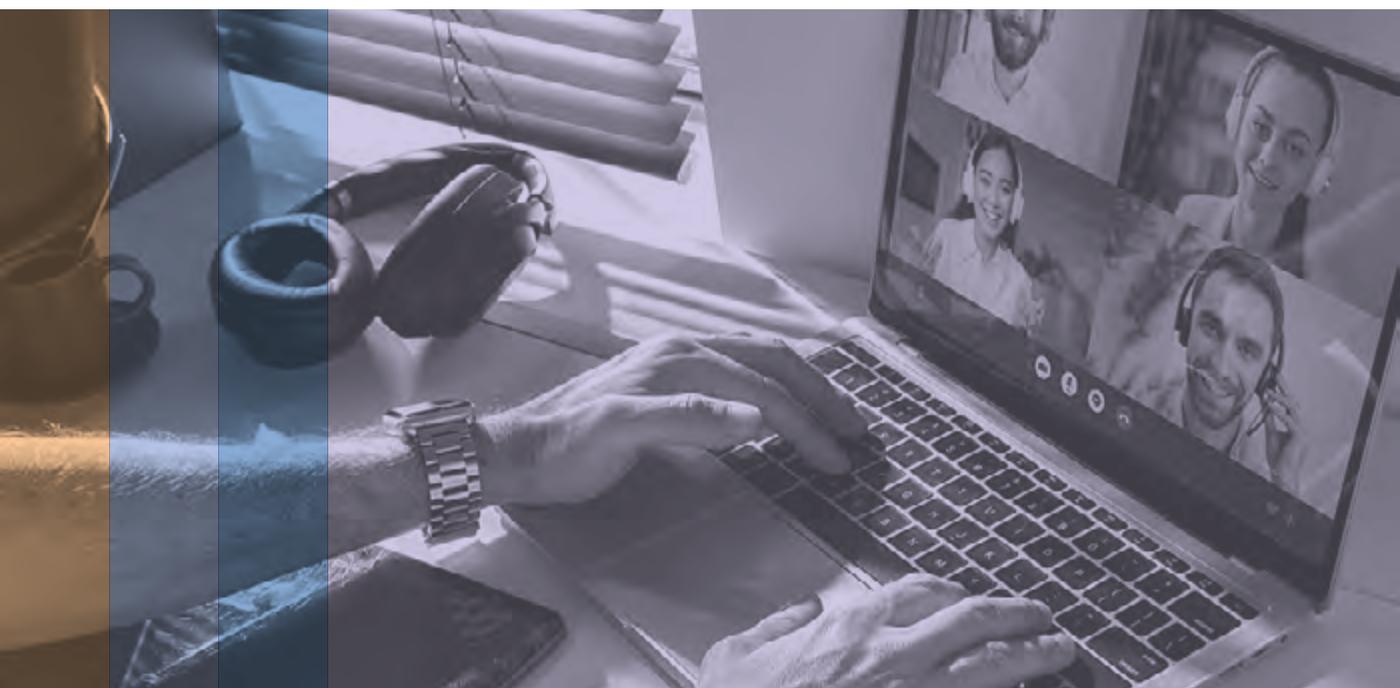
"Tenemos una planta de proceso con un 80-90% de dotación presencial (...) en la pandemia acá se siguió operando, obviamente, con distintas restricciones normalmente, y la administración es la que se fue a la casa con teletrabajo." (Empresa Productiva)

“Nuestra operación funciona 24/7, por tanto, los equipos operativos, conductores, jefes de operaciones, mantenimiento, prevencionistas de las unidades no pueden hacer teletrabajo porque la operación funciona todos los días y no hay posibilidad de hacer el trabajo para el cual fueron contratados desde su hogar. Nosotros tenemos teletrabajo para la gente de las áreas de apoyo, las áreas de staff.” (Empresa de Servicios)



MEJOR PRÁCTICA

Identificar cargos híbridos a partir de lineamientos generales o instrumentos de evaluación de cargos.



Un benchmark

Se llevó a cabo un *benchmark* que entrega las siguientes formas de determinar si un cargo puede desempeñarse en modalidad híbrida.



Empresa productiva nacional²

El Programa de Trabajo Híbrido en esta organización creó un formulario para evaluar la factibilidad de implementar nuevas posiciones de teletrabajo en cada centro de trabajo. Para evaluar la factibilidad de teletrabajo, el equipo en conjunto con su jefatura directa contesta un formulario. Si se determina que el cargo es apto para tener un régimen de teletrabajo, deberán revisarse las limitaciones específicas del centro de trabajo.

La evaluación consta de 10 preguntas con posibles respuestas entre 1 y 5. Si el puntaje de las 3 preguntas destacadas en rojo es mayor a 3, se descarta la posibilidad de hacer teletrabajo. Se promedia el puntaje de todas las preguntas. Si el promedio es mayor a 3,5 el cargo sería apto para tener algún régimen de teletrabajo. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Tiene gente a cargo?
2. ¿Supervisa a terceros o proveedores en terreno?
3. ¿Cuántas veces por semana está en terreno (no en oficina)?
4. ¿Opera alguna máquina o instrumento?
5. ¿Qué tanta interacción necesita tener con otras áreas para realizar su trabajo?
6. ¿Qué tanta interacción necesita tener con proveedores para realizar su trabajo?
7. ¿Cómo cree que influiría en el rendimiento del cargo hacer trabajo remoto?
8. ¿Cómo cree que influiría en el equipo que lidera hacer trabajo remoto?
9. ¿Cuánta autonomía tiene el cargo para planificar sus tareas diarias?
10. ¿Puede llevar a cabo su trabajo con los programas de software que tiene actualmente?

² Dada la confidencialidad de las entrevistas no se entregará información de detalle de la empresa.



Organización en Estados Unidos

Esta organización en Estados Unidos estableció un formulario para determinar si el cargo puede ser teletrabajable:

1. ¿Las funciones de este cargo pueden ser desempeñadas independientemente? SI / NO
2. ¿Los entregables del cargo pueden ser definidos y medidos en base a objetivos acordados? SI / NO
3. ¿Las funciones del cargo pueden ser desempeñadas remotamente con un impacto neutral o positivo en el equipo, clientes y la organización? SI / NO
4. ¿Las funciones del cargo involucran análisis, planificación, ingreso de datos, lectura, escritura, o programación? SI / NO
5. ¿El ocupante del cargo puede agendar las interacciones personales requeridas? SI / NO



Organización en Canadá

Esta organización canadiense cuenta con un formulario para evaluar la factibilidad que la persona teletrabaje, a presentar a la jefatura. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Debe reunirse presencialmente como parte de su trabajo? SI / NO
 - a) ¿Cuán a menudo?
2. ¿Debe reunirse presencialmente con otros empleados como parte de su trabajo? SI / NO
 - a) ¿Cuán a menudo?
3. ¿Debe colaborar regularmente con otros empleados como parte de su trabajo? SI / NO
 - a) ¿Cómo mantendría comunicaciones efectivas? REQUIERE CONFIRMACIÓN DE LA JEFATURA
4. ¿Cuenta con un espacio dedicado para el teletrabajo? SI / NO
 - a) ¿Hay suficiente espacio para llevar a cabo conversaciones confidenciales si fuera necesario? SI / NO
 - b) ¿El nivel de ruido es cómodo o afectaría la concentración; hay suficiente protección de interrupciones? SI / NO
 - c) ¿Hay suficiente espacio para muebles y equipos para trabajar cómodamente? SI / NO



5. ¿Cuenta con un computador para teletrabajar? SI / NO
 - a) ¿Puede asegurar que solo usted usará el computador y solo para temas laborales? SI / NO
 - b) ¿Cuenta con una conexión a internet segura y confiable? SI / NO
 - c) ¿Ha verificado si su espacio de teletrabajo cumple con los requisitos de conectividad y ciberseguridad? SI / NO
6. ¿Trabaja con documentos confidenciales que deben permanecer en la oficina? SI / NO
7. ¿Cuenta con espacio suficiente para guardar el equipo y documentos? SI / NO
8. ¿Tiene acceso regular a equipamiento (fotocopiadoras, impresoras, scanner, teléfono o fax) y recursos de la oficina para desarrollar su trabajo? SI / NO
9. ¿Podrá acudir a la oficina si se le solicita? SI / NO
10. ¿Trabjará solo o aisladamente cuando teletrabaje? SI / NO
 - a) ¿Ha validado que el espacio de teletrabajo es seguro? SI / NO
11. ¿Ha confirmado que su seguro de hogar tiene cobertura para teletrabajo y responsabilidad civil? SI / NO



Organización en Estados Unidos

Esta organización en Estados Unidos definió que la jefatura del cargo, con el apoyo de Gestión de Personas, evalúa la factibilidad que la persona teletrabaje. En tal evaluación, consideran la naturaleza del cargo de la persona, como se lleva a cabo el trabajo y si las tareas requieren la utilización de ciertos tipos de equipamiento o herramientas que no pueden ser replicadas en el teletrabajo. Otras consideraciones incluyen:

1. Si hay una necesidad de interacción y coordinación laboral presencial con otros empleados, asociados externos, clientes o proveedores.
2. Si el cargo requiere que la persona tenga acceso inmediato a equipamiento, documentos, o información sólo accesible en el lugar de trabajo presencial.
3. Que el teletrabajo no impacte la calidad del servicio o las operaciones, ni que aumente la carga de trabajo de otros empleados.
4. Que el cargo pueda ser estructurado para que se desarrolle independientemente de



otras personas, con mínima necesidad de apoyo o supervisión y con poca interacción presencial.

5. Que el desempeño pueda ser medido mediante estándares de resultados cuantitativos y cualitativos y no mediante el tiempo transcurrido en el trabajo.
6. Que el espacio de teletrabajo sea apropiado para desarrollar el trabajo.



Organización en Estados Unidos

Esta organización en Estados Unidos creó un formulario para evaluar la factibilidad que la persona teletrabaje, a presentar a la jefatura. Las preguntas son las siguientes:

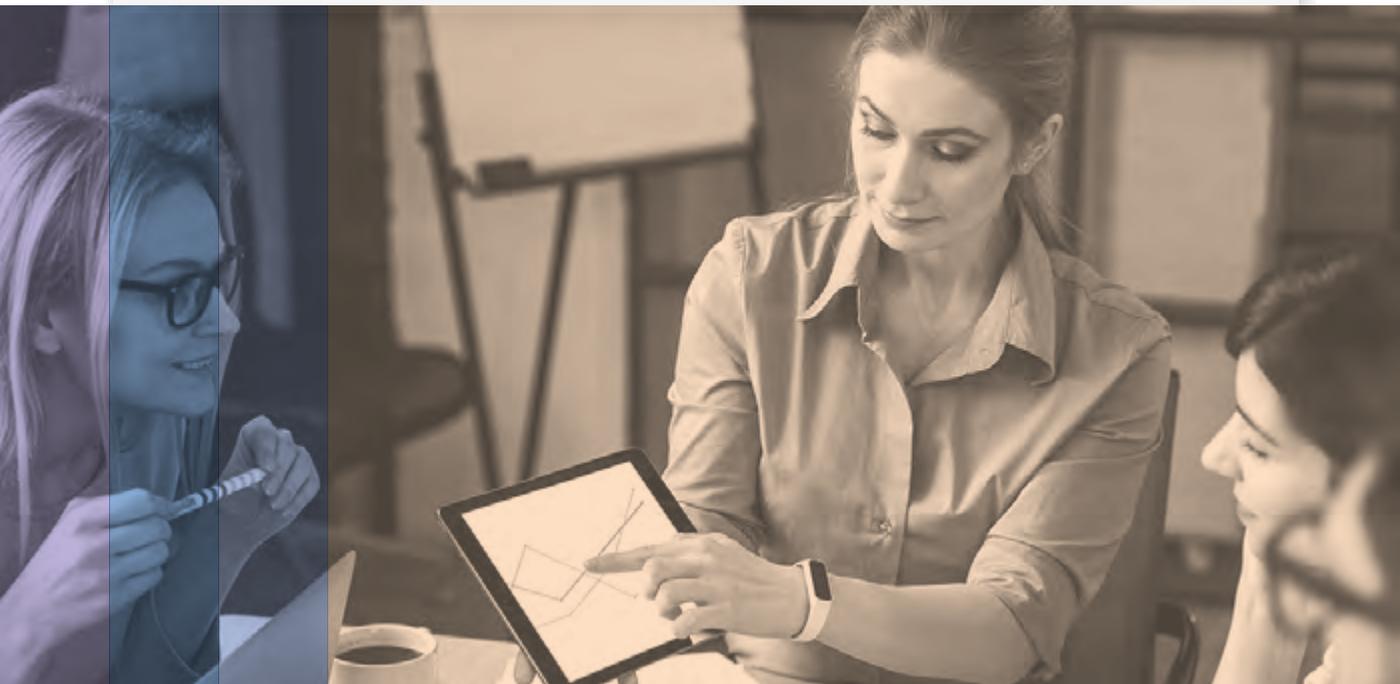
1. ¿Mi rol requiere contacto presencial frecuente con otros empleados, clientes o el público en la oficina? SI / NO
2. ¿Mi rol requiere estar en la oficina por razones de seguridad, logística u otra razón laboral? SI / NO
3. ¿Mi rol requiere acceso permanente a equipos, materiales, o documentos que son accesibles sólo de forma presencial en la oficina? SI / NO
4. ¿Mi rol requiere supervisión cercana a diferencia del trabajo independiente sin supervisión? SI / NO

Si respondió "NO" a todas las respuestas anteriores, puede continuar a la próxima sección:

1. ¿Tuvo una evaluación exitosa sin acciones correctivas en los últimos 12 meses? SI / NO
2. ¿Ha demostrado consistentemente altos niveles de productividad? ¿Ha demostrado altas capacidades de resolución de problemas? ¿Ha demostrado habilidades de comunicación efectiva? SI / NO
3. ¿Ha demostrado altas habilidades de organizar el trabajo? ¿Es capaz de cumplir compromisos y fechas de entrega? SI / NO
4. ¿Ha demostrado la capacidad de trabajar eficientemente en ambientes informales fuera de la oficina? SI / NO
5. ¿Cumple con todos los protocolos con respecto a COVID incluyendo vacunación? SI / NO
6. Las políticas sobre jornada y horario aplican al trabajo presencial y al teletrabajo. ¿Estará disponible durante el horario normal de su unidad? SI / NO



7. ¿Su lugar de teletrabajo permite concentrarse completamente para cumplir las obligaciones de su rol? SI / NO
8. ¿Entiende que el teletrabajo tendrá toda su atención y que estará libre de otras responsabilidades, incluyendo el cuidado de dependientes, durante el teletrabajo? SI / NO
9. ¿Tomará todas las acciones necesarias para asegurar la seguridad de la información durante el teletrabajo? SI / NO
10. ¿Cuenta con un plan para asegurar que tiene todos los materiales disponibles para el teletrabajo? Se recomienda que diseñe un checklist personal para asegurar que cuenta con todas las herramientas necesarias tanto presencialmente en la oficina como en el teletrabajo. SI / NO
11. ¿Cuenta con espacio dedicado con un escritorio y silla para teletrabajar? SI / NO
12. ¿Podrá trabajar efectivamente en ese espacio de teletrabajo, preservando la seguridad de la información y sin distracciones? SI / NO
13. ¿Cuenta con una conexión a internet confiable y de alta velocidad que asegure una conectividad consistente? SI / NO
14. ¿Cuenta con espacio apropiado para reuniones virtuales? Tal espacio debe estar libre de distracciones; de lo contrario, deberá utilizar un fondo virtual apropiado, provisto por Microsoft Teams o Zoom. SI / NO



Checklist de evaluación para evaluación de cargos teletrabajables

■ Checklist de autoevaluación para el teletrabajo para empleados/as

Basado en el *benchmark*, se propone un checklist de autoevaluación que consta de un formulario a completar por la persona interesada en teletrabajar y un formulario de validación a completar por la jefatura directa.

Formulario a completar por la persona:

→ Favor responda las siguientes preguntas, presente a su jefatura para validación y eventual aprobación:

1. ¿Mi rol requiere contacto presencial frecuente con otros empleados/as, proveedores o el público en dependencias de la organización? SI / NO
2. ¿Mi rol requiere estar presencialmente en dependencias de la organización por razones de confidencialidad, seguridad, logística u otra razón laboral? SI / NO
3. ¿Mi rol requiere utilizar frecuentemente equipos, implementos, materiales, herramientas, instalaciones o documentos que son accesibles sólo de forma presencial en dependencias de la organización? SI / NO
4. ¿Mi rol requiere supervisión constante y presencial? SI / NO
5. ¿Mi eventual paso a teletrabajo impactará la continuidad y calidad del servicio de mi jefatura, colegas de mi equipo de trabajo o aumentará la carga de trabajo de otros empleados(as)? SI / NO

Formulario a completar por la jefatura:

→ Favor valide la autoevaluación efectuada por el integrante de su equipo:

1. Validar que el cargo no requiere contacto presencial frecuente con otros empleados(as), proveedores o el público en dependencias de la organización. SI / NO
2. Validar que el cargo no es crítico que requiere estar presencialmente en dependencias de la organización por razones de confidencialidad, seguridad, logística u otra razón laboral. SI / NO





3. Validar que el cargo no requiere utilizar frecuentemente equipos, implementos, materiales, herramientas, instalaciones o documentos que son accesibles sólo de forma presencial en dependencias de la organización. SI / NO
4. Validar que el cargo no requiere de su supervisión constante y presencial para lograr los resultados comprometidos. SI / NO
5. Validar que el eventual paso a teletrabajo por parte del empleado(a) no impactará la continuidad y calidad del servicio de su equipo de trabajo, no aumentará la carga de trabajo de otros empleados(as) y no presentará un desafío para sus propias labores de supervisión. SI / NO

¿Cómo se hace?

Se examina el perfil del cargo para evaluar el potencial de teletrabajo en base a las tareas, métodos y herramientas del cargo.

Tareas

Se clasifican las tareas en físicas, de procesamiento de información o de interacción social; se cuenta el número de cada categoría; y se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje} = \frac{\text{Físicas}}{\text{Total tareas}} \times (-10) + \frac{\text{Información}}{\text{Total tareas}} \times 15 + \frac{\text{Sociales}}{\text{Total tareas}} \times 10$$

El puntaje resultante se compara con la siguiente Tabla que entrega el potencial de teletrabajo del cargo:

Tabla 1: Puntaje de Potencial de Teletrabajo

Puntaje	%Teletrabajo
15	100%
14	80%
9 - 13	60%
5 - 8	40%
1 - 4	20%
-10 - 0	0%

Fuente: Elaboración propia



Métodos

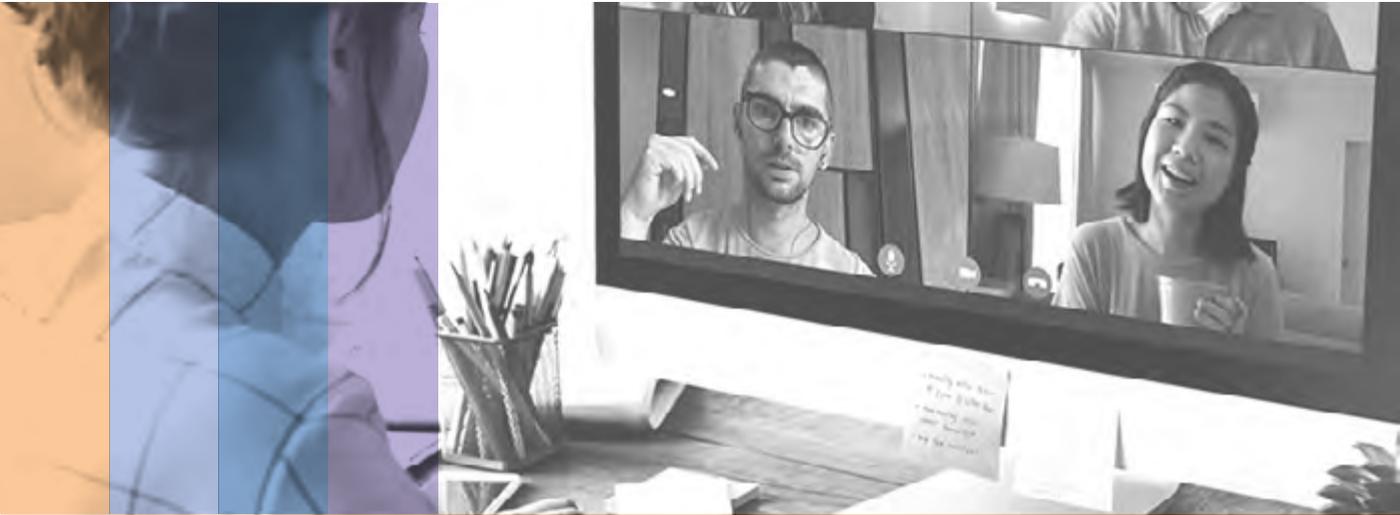
Si el cargo tiene responsabilidades de supervisión, aplica el porcentaje máximo fijado por la organización para el teletrabajo por parte de la jefatura. Por otra parte, el teletrabajo requiere la adopción de gestión por objetivos con métricas de desempeño.

Herramientas

Se analiza la sección Competencias del perfil de cargo para determinar si el cargo utiliza herramientas de sistemas de información. Este es un requisito para el teletrabajo.

2.6

Infraestructura



Introducción

En el primer nivel de madurez híbrida, Establecer, las organizaciones diseñan la infraestructura necesaria para realizar el trabajo híbrido tanto en el lugar de trabajo como en el domicilio de las personas que adhieran al trabajo híbrido.

Las [entrevistas](#) demostraron la importancia de diseñar la infraestructura y entregar recursos tanto en el domicilio como en las oficinas. En el primero para trabajos administrativos y en el último, para incentivar la colaboración y trabajo en equipo.

La [literatura](#) indica la importancia de diseñar oficinas que potencien el trabajo colaborativo y sean atractivas para los trabajadores/as.

Las [mejores prácticas](#) sobre diseño de infraestructura entregan alternativas para desplegar espacios de trabajo colaborativo que faciliten de forma espontánea la co-creación y aumento de la productividad, habilitando aquellas conversaciones improbables que ayudan a generar vínculos productivos entre colegas.

¿Qué dice la literatura?

En el modelo de trabajo híbrido, la oficina pierde protagonismo como lugar fijo asignado a una persona para realizar una tarea concreta y lo gana como espacio de co-creación y relación entre colegas.¹

La oficina puede ser un espacio atractivo que invite a la colaboración, la comunicación fluida y espontánea; a la vez, puede tener espacios para quienes tengan reuniones virtuales, necesiten privacidad o áreas de concentración. En un modelo de trabajo híbrido la funcionalidad de los lugares de trabajo en oficina cambia, abriendo posibilidades nuevas de diseño. A fin de atraer y motivar a personas que les gusta trabajar desde casa, la oficina debe tener atributos que contribuyan a la motivación y bienestar de los empleados/as. Los trabajadores/as demandan oficinas seguras, más humanas y con espacios informales.

Los protocolos de higiene y medidas de distanciamiento son críticas para que las personas se sientan seguras en condiciones de pandemia. Por ello, las directrices de uso seguro de las oficinas guían el diseño de la nueva infraestructura con la ayuda de tecnología que permite, por ejemplo, la reserva y gestión de los espacios para su uso seguro. La oficina puede ser un aliado de la productividad al facilitar a los empleados/as un entorno seguro en el que se sientan a gusto.

La implementación de nuevas formas de trabajo supone hacer frente a un cierto nivel de rechazo al cambio. Por ello, en la fase de diseño e implantación de una oficina de tipo híbrida es importante desplegar un sólido programa de gestión del cambio para ayudar a las personas a entender tanto el propósito como los beneficios asociados, tanto para ellos/as como individuos como para toda la organización.

¹ Sevilleja, José Manuel.(2022). *¿Está tu oficina preparada para el trabajo híbrido?* 12 de junio 2022. Disponible en: <https://www.ofita.com/el-trabajo-hibrido-impacta-en-las-oficinas/>

¿Qué dicen las organizaciones?

Infraestructura de trabajo remoto

La instalación del trabajo híbrido desde el domicilio requiere que la organización entregue a sus colaboradores/as los implementos necesarios para realizar su trabajo desde la casa, incluyendo computador portátil, silla e implementos ergonómicos.

“Nos hemos ocupado de hacer todas las visitas virtuales a las casas de los trabajadores (...) junto con la mutualidad (...) y le hemos entregado a todo el mundo lo que les falta.” (Empresa de Servicios).

Esta práctica no es algo que todas las empresas tengan en su *checklist* de implementación del trabajo híbrido. En el estudio es llamativo que muy pocos entrevistados/as reflexionaran si sus colaboradores/as contaban con las condiciones físicas adecuadas para realizar trabajo remoto desde su hogar. Esto plantea el desafío de identificar a aquellos colaboradores/as que no alcanzan un estándar mínimo para trabajar fuera de la oficina, para evaluar la provisión de tal estándar mínimo o delimitar aquellos casos al trabajo presencial.

“La pandemia se aprovechó para implantar un modelo que reduce costos pero que no les conviene a los trabajadores de menores recursos y la clase media que no tiene viviendas con condiciones para trabajar.” (Empresa de servicios)

Infraestructura atractiva de oficinas para incentivar trabajo híbrido

Con respecto a la infraestructura de las oficinas, varias empresas optaron por crear espacios más atractivos, fomentando instancias para compartir horizontalmente con equipos directos y con otras áreas, incentivando una mayor comunicación, construcción de confianza y creatividad en la interacción presencial. La tendencia es a privilegiar espacios abiertos, compartidos, donde cada persona puede reservar su estación de trabajo en el día u horas en que trabaja presencialmente.



"Con respecto a los espacios físicos, (la modalidad híbrida) nos forzó a hacer cambios más acelerados; nosotros ya veníamos revisando los layout para hacer los cambios más interesantes, más ágiles, más horizontales para el trabajo, y claramente, cuando empezamos a abrir oficinas para que viniera la gente a trabajar en oficina encerradas, nadie venía. Entonces, de frentón nos fuimos, primero, a oficinas en espacios abiertos, espacios compartidos; yo reservo dónde quiero trabajar; a modalidades distintas de escritorio, de cafeterías." (Empresa Productiva)

"Acá nadie tiene oficina; ni el CEO. Tenemos el mismo escritorio de un metro veinte por setenta, y plantas libres, y dentro de las plantas libres, lo único que pusimos fueron las micras para que la gente se sintiera más resguardada y pudiera trabajar sin mascarillas, y frente a eso todo el mundo trabaja con notebooks y no hay teléfonos fijos." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

"En términos de infraestructura, hemos adecuado muchas salas de reuniones para tener reuniones en formato híbrido." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

El concepto de espacio abierto se enfoca en potenciar la colaboración y el trabajo en equipo en la oficina; la infraestructura aporta a las conversaciones de pasillo y que ocurran las conversaciones improbables.



“Flexibilizamos el espacio; el espacio ya no es de nadie. Pusimos cosas adicionales para que ocurra la conversación informal. Pusimos pequeños Work Café, metimos unos lugares como más de conversaciones de pasillo y mantuvimos algo de lo que teníamos porque la inversión no fue muy grande, pero nadie tiene un escritorio.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“Primero, multiplicamos las salas de reuniones porque, como estamos diciendo, cuando tú vengas, la idea es que co-construyan y te coordines y para eso vamos a necesitar más espacio y el único espacio que teníamos eran las oficinas de los gerentes. Entonces es súper relevante mirar el espacio y acomodarlo a lo que tú quieres que ocurra. Segundo, como queríamos que hubiera coordinación, debíamos tener más lugares de coordinación. Tercero, habilitamos una cantidad importante de salas de reuniones con tecnología que te permita tener una reunión híbrida en que la gente esté más integrada, que no sienta que no está en la reunión y ahí sí hicimos una pequeña inversión.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Como parte del cambio para volver a la presencialidad con espacios abiertos y compartidos, hay que hacer comunicaciones claras para sensibilizar a colaboradores/as sobre la necesidad de abandonar sus oficinas individuales, evitando la percepción de pérdida de estatus en la organización.

“Esto nos llevó a hacer un trabajo con cada una de las personas, porque debido a la pandemia nos fuimos todos de la oficina dejando nuestros puestos. Tuvimos que hacer una campaña comunicacional para facilitar que las personas se sensibilizaran y conectaran con puestos sin nombres. Entonces, tuvimos que pedir a las personas que retiraran sus objetos personales. Esto fue hecho en un espacio bien cuidado. No fue un ‘oye, ahora ya no tienes un puesto.’ Hubo un trabajo de sensibilización, de explicar por qué estábamos tomando esta medida, cuáles eran las ventajas de tener un espacio de trabajo más libre. Esto fue un trabajo comunicacional para que entendiéramos el por qué y el que mantuviéramos esta dinámica. [El cambio de conducta fue] no dejar objetos personales, dejar el espacio limpio y adecuado para que la próxima persona que lo ocupe esté en condiciones de utilizarlo.” (Empresa de Servicios)

“Debes tener alguna instancia de volver a la compañía, pero con propósito porque tampoco esto es de ir por ir (...) Puede ser para celebrar los cumpleaños, porque entra alguien nuevo y quiero presentarlo al equipo, porque tengo una reunión de área y porque tenemos que pensar un proyecto.” (Empresa de Servicios)



Algunas empresas tomaron el desafío de volver a la presencialidad como una oportunidad de crear una infraestructura nueva, buscando que la experiencia de volver a la oficina sea memorable, que fomente la interacción y que aporte a construir cultura organizacional. Varias empresas generaron espacios para hacer ejercicio, compartir un asado, almorzar juntos, tomar un café en equipo y hacer celebraciones de fechas especiales, buscando utilizar el espacio para tener un punto de encuentro con las demás personas.

"¿Cómo hacemos que el lugar sea un lugar entretenido para que la gente quiera volver? Primero que le encuentre sentido a volver (...) que la oficina tenga algo entretenido, que tenga algo más novedoso." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

"Queremos que la experiencia (...) sea mejor que en tu casa para que tú vengas (...) Entonces ahí hay que seguir trabajando y haciendo que sea "wow" y todo eso, pero también queremos que en tu casa tengas las condiciones para poder desplegarte bien (...) Recomendamos que el que no tuviera las condiciones adecuadas en la casa pudiera venir: el que quiera venir cuatro días puede venir cuatro días, el que quiera venir 3 también, lo que no queremos es que nadie venga menos de 2." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

"Nuestras oficinas son lúdicas; tenemos un espacio para hacer crossfit; una terraza maravillosa donde la gente puede hacer un asado; el día viernes que en general trabajamos hasta más temprano entregamos un picoteo; hacemos cosas para fomentar la interacción." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

"Pusimos un coffee corner en los pisos, donde hay café disponible para todos, sin límite, aunque tratamos de que sean cuidadosos, y también agua fresca y agua caliente, según lo que cada persona pueda utilizar más." (Empresa Productiva)

"La verdad es que a la gente le gusta bastante estar en la oficina, porque hicimos una oficina espectacular, la verdad es que quedó muy bonita, tiene hasta un bar adentro que la gente después de la oficina se toma su cervecita, estamos en un lugar privilegiado acá (...) y hemos hecho muchas actividades para conectarse (...) Eso también ayuda a gente que nunca se conoció en la pandemia o a aquellos que trabajan en el día a día juntos y no tienen ese contacto que genera mucha fluidez también." (Empresa Productiva)



Varias empresas instalaron plataformas de tipo App que permiten de manera ágil reservar los espacios de trabajo, que pueden ser utilizados por horas o por días, mostrando el plano de la oficina y donde se encuentran las personas con las que interesa interactuar. Esto permite reforzar la planificación del trabajo y las interacciones requeridas.

“Uno puede en la plataforma visualizar qué personas están para ir acomodando los trabajos de forma grupal (...) ‘La gerencia estamos sentados en el sector C (...) mira, podemos agrupar, podemos sentarnos de acuerdo a la necesidad que vamos teniendo’. También podemos reservar salas de reuniones, espacios de trabajo y estacionamiento. Previo a este proceso eran estacionamientos asignados a personas que tenían el beneficio, hoy día como la asistencia es libre y remota, nos da la posibilidad de que los estacionamientos que tenemos disponibles sean para todos los colaboradores de acuerdo a la necesidad y la disponibilidad.” (Empresa de Servicios)

“Nosotros hoy día usamos un sistema de reserva de espacios en donde tenemos espacios compartidos, porque nos tocó decidir si arrendamos oficinas, o no, y de qué tamaño. Y ahí estaban las dos posturas ‘¿para qué si esto es trabajo híbrido? igual vamos a tener una oficina que no vamos a ocupar’, bueno, finalmente tenemos oficina y tenemos sistema de reservas de espacios.” (Focus Group)



¿Cómo lo hicieron?

Una empresa nacional definió que la presencialidad es mejor que la virtualidad para cumplir tres requisitos organizacionales: (1) coordinación; (2) co-creación e innovación; y (3) cultura y pertenencia. Por lo tanto, flexibilizó el espacio de sus oficinas. Salvo cuatro gerentes/as que cuentan con oficina propia, el resto de los colaboradores/as no tiene un lugar fijo. Se privilegió el espacio abierto, se crearon espacios de cowork, se agregaron espacios adicionales para fomentar la conversación informal, y se establecieron 160 salas de reuniones adicionales. Algunas salas de reuniones cuentan con tecnología que facilita la comunicación híbrida. La cámara enfoca a la sala completa o a quien está hablando.

“Si las personas deben estar en la oficina para coordinación, innovación y pertenencia, los gerentes/as deben propiciarlo. Esto demanda un esfuerzo adicional para ellos/as. Hay que empujarlo” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Una empresa productiva internacional rediseñó sus oficinas; cuando las personas iniciaron el trabajo híbrido al aminorar las condiciones de pandemia, se encontraron con una oficina nueva. De los 4 pisos anteriores, ahora solo ocupan 2. Solo los vicepresidentes/as tienen oficina propia; el resto de los colaboradores/as comparte un espacio colaborativo de tipo *cowork*. Hay una aplicación para reservar el espacio de trabajo que indica quiénes serán los vecinos/as para facilitar los encuentros laborales. Cada colaborador/a cuenta con todo lo necesario para trabajar en su mochila. El nuevo lema es “tu mochila tu oficina.” La oficina tiene *lockers* de almacenamiento donde se puede dejar la mochila y la *parka* durante el día. La oficina es un espacio abierto con mesas para que las personas se instalen. Hay mesitas con dos sillas para fomentar conversaciones. Se instauró una cultura de cero papeles, por lo tanto solo hay 2 impresoras por piso. Se implementó un rincón de café en el piso que ofrece café sin límite, agua caliente para preparar té y agua mineral.

Una empresa productiva latinoamericana con sede en México, aceleró los cambios en el *layout* de sus oficinas buscando espacios abiertos para propiciar conversaciones más horizontales. Las oficinas cerradas dieron paso a espacios abiertos con reserva de lugar de trabajo. Se multiplicaron las áreas de dispensadores de *snacks* y refrescos, reflejando que el trabajo híbrido requiere habilitar espacios atractivos para la colaboración.



¿Cómo se hace?

Decisiones clave para el diseño de la infraestructura de oficinas

La presencialidad es importante para fortalecer la cultura organizacional y gestionar el sentido de pertenencia de las personas. Quienes tienen la responsabilidad de diseñar e implementar mejoras en la infraestructura de las oficinas deben responder algunas preguntas iniciales para un buen diseño acorde a las necesidades organizacionales, incluyendo:

- » ¿Qué función cumplen las instalaciones y oficinas en la estrategia de su empresa?
- » ¿De qué manera podría evolucionar la función de los espacios físicos para sus empleados/as y clientes?
- » ¿Cuál es la estrategia y el foco para el trabajo presencial que se quiere instalar?
- » ¿Cómo deberían ser las instalaciones para responder a los requisitos de presencialidad?

Una buena práctica es diseñar espacios atractivos para el trabajo presencial, que atraiga el interés de colaboradores/as a trabajar presencialmente y reunirse con sus colegas, logrando que la experiencia de asistir a la oficina sea memorable. Para esto es importante considerar:

- » Diseñar espacios abiertos en vez de oficinas individuales.
- » Integrar lugares para compartir un café y reuniones más informales.
- » Diseñar salas de reuniones que incluyan a los que están de manera remota, habilitando la tecnología correspondiente para la colaboración híbrida.
 - Tener buena iluminación y sonido.
 - Posibilitar que la cámara se mueva y muestre a quien está hablando.
 - Para trabajos colaborativos: permitir que los trabajadores/as presenciales se reúnan en torno a una herramienta, por ejemplo Surface Hub, para dibujar sobre una superficie electrónica que los trabajadores/as remotos puedan ver.
- » Incorporar plataforma para reserva de oficinas y estacionamientos.
- » Mantener formatos de oficinas cerradas pequeñas para conversaciones de retroalimentación o de desarrollo entre jefaturas y colaboradores/as en un espacio privado. Estas oficinas son compartidas, no asignadas a una persona.

- » Comunicar y sensibilizar a los trabajadores/as sobre el cambio en la infraestructura, cambio a oficinas compartidas y cómo aprovechar el trabajo presencial, potenciando que el espacio sea usado para trabajo colaborativo.
- » Integrar prácticas de limpieza y cuidado de las oficinas compartidas, además de respeto por las personas que las utilizan.
- » Incorporar la opinión de colaboradores/as con respecto a mejoras en la oficina a partir de encuestas o *focus groups* sobre trabajo híbrido.

Indicaciones para el diseño de la infraestructura de teletrabajo

Es importante que tanto el/la líder como el trabajador/a tenga presente las condiciones básicas para trabajar fuera de la oficina. Primero, por temas de salud es importante considerar la ergonomía en el puesto de trabajo.

Consejos para el/la líder

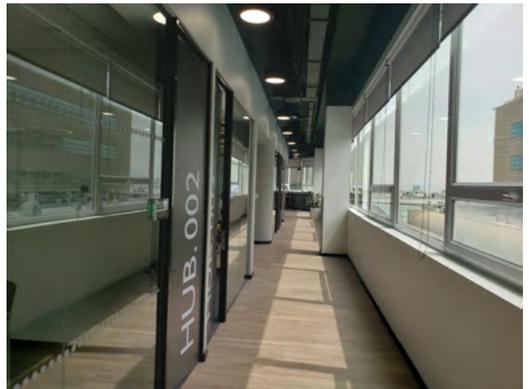
- » Conversar con sus colaboradores/as para indagar sobre los espacios de trabajo dentro del hogar y los recursos requeridos.
- » Gestionar recursos necesarios para un buen lugar de trabajo remoto (silla, mesa, computador, conexión, entre otros).
- » Apoyarse en capacitaciones de la mutualidad sobre higiene y seguridad.

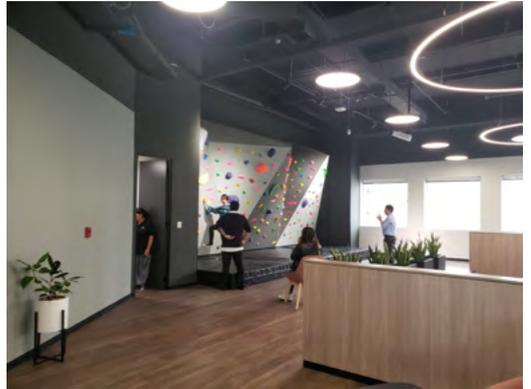
Consejos para trabajadores/as

- » Ubicar un lugar de trabajo dentro del domicilio que pueda ser permanente para teletrabajar. Se busca un lugar cómodo, amplio, ordenado, agradable y silencioso, que cuente con luz natural o luz artificial cuando sea necesario y una temperatura adecuada.
- » Revisar si cuenta con todos los recursos para teletrabajar: silla ergonómica, mesa, computador, mouse, audífonos, vaso para agua, entre otros.
- » Avisar a los familiares con quienes comparte el domicilio sobre los horarios de la jornada de teletrabajo para evitar interrupciones.
- » Generar un plan de trabajo diario, incluyendo pausas activas.
- » Respetar el derecho a desconexión de 12 horas continuas por día.



Fotos de las nuevas oficinas Cencosud:





3 > CONSOLIDAR



3.1

¿Cómo liderar personas en trabajo híbrido?



Introducción

La irrupción de la pandemia desafió a los/as líderes de las empresas. Sin preparación previa, muchos/as debieron liderar la transición al teletrabajo. A los imperativos de la eficiencia y la productividad se sumó el foco en la salud de las personas, rápidamente derivando en una preocupación más amplia por el bienestar laboral. La modalidad híbrida, que combina el trabajo remoto y presencial, agregó la necesidad de aumentar la [coordinación al interior de los equipos](#). Los/las líderes asumieron un rol de integración. Debieron velar por que los/as integrantes de su equipo trabajen coordinadamente a la vez de cautelar las relaciones entre equipos en la empresa. Tanto la literatura como las propias organizaciones destacan los retos para los/as líderes de desplegar confianza y cercanía, obteniendo resultados a la vez de generar un ambiente de trabajo saludable que fomente el bienestar.

¿Qué dice la literatura?

El trabajo híbrido pone exigencias especiales sobre los/as líderes.

AMCHAM (2021)¹ indica que:

“Se necesita que el/la líder (en modelo de trabajo híbrido) potencie los factores que revelan el potencial de una persona, que habilite su productividad y que le de bienestar, independientemente de donde se encuentre trabajando.”

McKinsey (2022) señala que los/as líderes se encuentran con un ambiente ambiguo cuando lideran en modalidad híbrida. Cuentan con poca visibilidad sobre las cargas de trabajo y los procesos en curso. Tienen menos oportunidades para conversaciones informales cara a cara. Sienten que pierden el control ya que tienen menos posibilidad de hacer seguimiento al cumplimiento de metas. No saben cómo recrear la cohesión, colaboración y camaradería de la oficina. Sienten que su liderazgo está en riesgo.²

Conde & Gutiérrez (2020)³ indican que las personas esperan que el/la líder lidere y apoye; muestre claramente el camino futuro; proteja al equipo; genere un ambiente de trabajo seguro y sano; responda preguntas sobre lo que podría ocurrir; comunique clara y efectivamente; sea empático(a); esté disponible; mantenga la calma; y tome acción para disminuir la incertidumbre.

Asana (2022) indica que los/las líderes pueden:⁴

“Establecer pautas para la organización de reuniones. Determinar cuándo debería considerarse programar una reunión en lugar de un email o alguna otra forma de comunicación asíncrona. Proporcionar a los empleados horarios claros de inicio

1 AMCHAM. (2021). *Guía del Bienestar y Trabajo Híbrido en la Era Post Pandemia*. HR CONNECT. Disponible en: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/guia-del-bienestar-y-trabajo-hibrido-amcham/>

2 Scharf, Sandra & Weerda, Kirsten. (2022). *How to Lead in a Hybrid Environment*. McKinsey & Company. 27 de Junio de 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>

3 Conde, Sebastián & Gutiérrez, Camila. (2020). *Liderando a Distancia. Nota Técnica 1*. Centro de Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile. Disponible en <https://www.ingenieriaorganizacional.cl/estrategia-de-personas/>

4 Asana. (2022). *Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global: La Nueva Era de la Agilidad*. Disponible en: <https://blog.hostalia.com/wp-content/uploads/2022/06/asana-indice-anatomia-trabajo-2022-nueva-era-agilidad-informe-blog-hostalia-hosting.pdf>

y finalización para que todos tengan claro que se espera que no realicen ninguna actividad laboral fuera de ese horario de trabajo. Asegurarse de que los gerentes prediquen con el ejemplo y se adhieran a estos límites. Organizar eventos virtuales atractivos para que los colaboradores remotos se sientan menos aislados. También se pueden organizar varias reuniones presenciales al año. Promover los ‘días sin reuniones’ para que las personas tengan tiempo para trabajo individual.”

Asana (2022) agrega que⁴:

“Esto no significa que los gerentes deban convertirse en terapeutas. Más bien, deben predicar con el ejemplo al tomarse un tiempo libre, establecer límites claros (como no responder emails a altas horas de la noche) y ser honestos sobre sus propias experiencias con el agotamiento en el trabajo. Esto les mostrará a los empleados que ellos también pueden establecer límites, tomarse un tiempo libre y expresar sus preocupaciones sobre el agotamiento antes de que sea demasiado tarde y renuncien.”

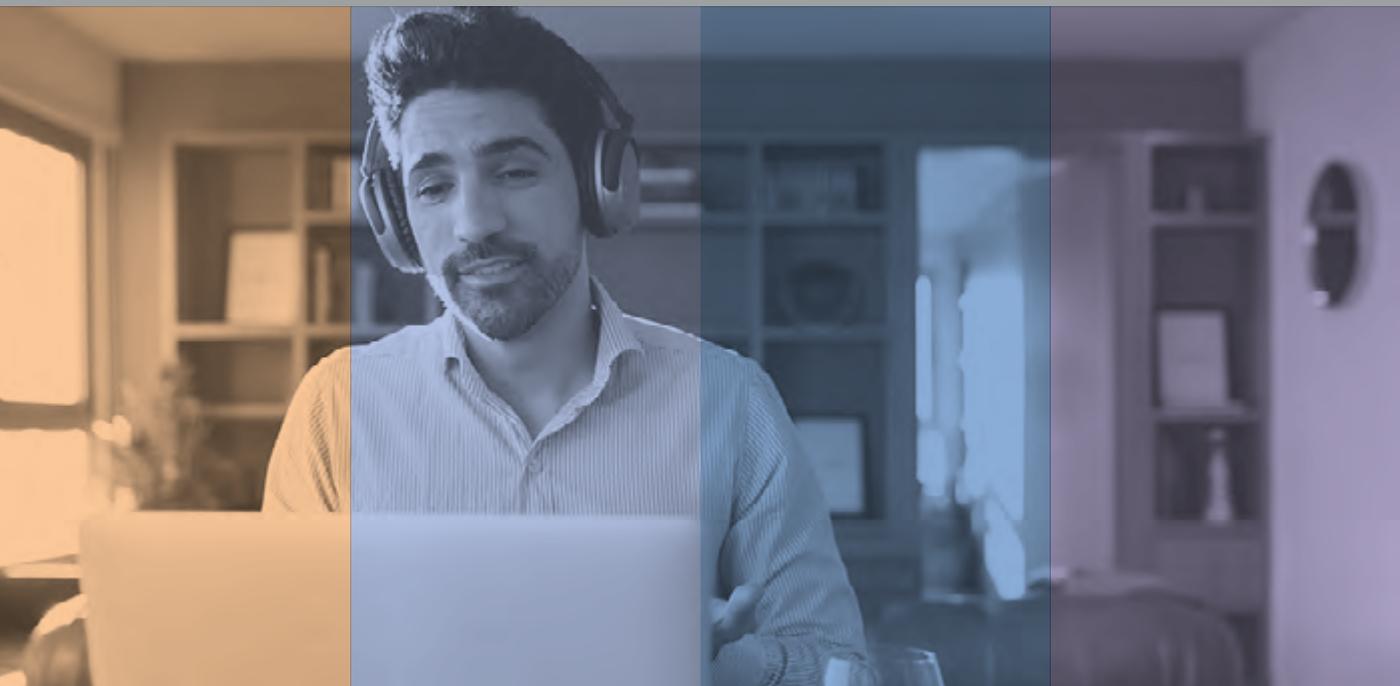
Según Fosslien & West-Duffy (2019), Universidad de Chile (2020), Hill & Bartol (2018), Johnson (2019), y Conde & Gutiérrez (2020), los/las líderes pueden resolver los desafíos del trabajo híbrido mediante las siguientes prácticas^{5,6,7}:

- Reforzar la cultura de la organización.
- Generar sentido de pertenencia.
- Modelar con su conducta lo que la organización espera de todos/as.
- Liderar uno a uno.
- Apoyar directamente a los trabajadores/as mediante un conocimiento detallado de sus diversas funciones e intereses.
- Autoconocerse.
- Planificar el trabajo, alcanzando un balance entre estructura y flexibilidad.
- Entregar los recursos necesarios.
- Evolucionar desde el control a la confianza.
- Generar productividad y bienestar laboral.
- Enfocarse en los resultados, en el qué por sobre el cómo.

5 Fosslien, Liz & West-Duffy, Mollie. (2019). *Cómo Crear Pertenencia para Trabajadores Remotos*. MIT Sloan Management Review.

6 Hill, N. Sharon & Bartol, Kathryn M. (2018). *Cinco Formas de Mejorar la Comunicación en Equipos Virtuales*. MIT Sloan Management Review. <https://mitsloanreview.mx/destacado-home/como-mejorar-la-comunicacion-en-equipos-virtuales/>

7 Johnson, Whitney (2019). *Leading remotely*. MIT Sloan Management review. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/leading-remotely/>



- Visibilizar e integrar a todos/as independientemente del tipo de trabajo que realizan.
- Comunicar activa y claramente uno a uno y al equipo respecto de las responsabilidades laborales.
- Fomentar el bienestar. AMCHAM (2021) señala que el 75% de las empresas esperan diferenciar y personalizar sus programas de bienestar dentro de los próximos tres años.
- Fomentar la interacción entre integrantes del equipo, ayudando a los empleados/as remotos a conocerse, desarrollarse y trabajar juntos, con especial consideración por las diferentes zonas horarias;
- Proponer normas, horarios y formas de comunicarse con su equipo, atento a las preferencias de cada persona;
- Sobre todo, dar reconocimiento oportuno y abundante.

Gratton (2021) indica que los/as líderes deben ser capaces de identificar las tareas clave que permiten impulsar la productividad y el rendimiento de las personas que conforman su equipo, de modo que no se vean afectadas por los cambios en la modalidad de trabajo. Además, deben proteger los flujos de trabajo, considerando todos los aspectos relacionados, con el fin de coordinar al equipo para que logre llevar a cabo su trabajo correctamente.⁸

⁸ Gratton, L. (2021). *How to do Hybrid Right: When designing flexible work arrangements, focus on individual human concerns, not institutional ones*. Harvard Business Review. Mayo-Junio 2021. Disponible en: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

McKinsey (2022) ofrece cuatro sugerencias a los/as líderes: (1) gestionar el desempeño mediante resultados, impacto y un sentido de pertenencia; (2) aumentar la confianza mediante autenticidad, transparencia, aceptación y confiabilidad; (3) facilitar el encuentro de los equipos; y (4) solucionar los problemas en equipo.²

El Center for Creative Leadership (2022)⁹ indica que la colaboración entre integrantes de equipos que no comparten una misma ubicación de trabajo es la forma fundamental de lograr los objetivos. Esto se logra al poner a las personas primero y desarrollar autoconocimiento, inteligencia emocional, técnicas de conversación y seguridad psicológica.

Colm Sparks-Austin, Presidente y Director General de Capgemini, Canadá, citado en Forbes (2022)¹⁰, indica que se debe repensar el liderazgo para que el modelo de trabajo híbrido funcione. Sugiere que el enfoque debe centrarse en la persona y su bienestar laboral, fomentar la inteligencia emocional, activamente creando oportunidades de desarrollo profesional, preservando la cultura organizacional y generando confianza.

DDI (2022)¹¹ destaca cinco habilidades de liderazgo para la modalidad híbrida: (1) construir confianza e inclusión; (2) comunicar bien y a menudo; (3) fomentar el foco en los resultados y el compromiso; (4) afianzar una cultura fuerte de equipo; y (5) evitar el agotamiento laboral mediante la empatía.

EY (2021)¹² indica que los/as líderes deben gestionar su equipo híbrido con empatía, compasión y cuidado; actuar pensando en la flexibilidad del trabajo; enfatizar aprendizaje informal y formal; sobre-enfocar la construcción de redes; y utilizar comunicación híbrida para crear un ambiente de trabajo que habilite a las personas a tener un desempeño exitoso.

Asana (2022) señala que⁴:

“Bienestar y productividad no son conceptos opuestos, sino que, por el contrario, son complementarios. Los trabajadores son más productivos y están más concentrados cuando son más felices y sus necesidades emocionales están satisfechas. Aun así, siempre hay espacio para mejorar cuando se trata de colaboración tanto remota como presencial.”

9 Center for Creative Leadership. (2022). *Leading in a hybrid workplace requires putting your people first*. Disponible en: <https://www.ccl.org/leadership-challenges/hybrid-workplace/#:~:text=Hybrid%20workplaces%20rely%20on%203.collaboration%2C%20engagement%2C%20and%20retention>

10 Colm Sparks, Austin (2022). *Rethinking leadership in a hybrid work model*. Forbes. Agosto 2022. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/12/rethinking-leadership-in-a-hybrid-work-model/?sh=15eda8a113ae>

11 DDI. (2021). *Build a strong culture in a Hybrid workplace*. Disponible en: <https://www.ddiworld.com/challenges/hybrid-workplace>

12 Marsh, Vicky & Wilmot, Diani. (2021). *How to be a High-Performing Leader in a Hybrid Workplace*. EY Building a better working world. 1 de octubre 2021. Disponible en: https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace



Los/as líderes deben adaptar la propuesta de valor para empleados/as considerando el trabajo híbrido.

La Dra. Sahar Yousef, citada en Asana (2022), indica que⁴:

“En 2022 y en el futuro, los líderes deberán evaluar constantemente las necesidades de sus empleados y el estado de ánimo del equipo.”

Abril (2022)¹³ señala que para la generación Z, aquellas personas nacidas entre 1997 y 2012, también llamados Zoomers, las organizaciones deberán incluir flexibilidad para trabajar desde la casa o en la oficina. Esta generación partió su experiencia laboral de forma remota en la pandemia. Por lo tanto, buscan conexiones interpersonales y establecer lazos en el trabajo. El nivel de ingresos puede no ser lo más importante, pero aprecian iniciativas de bienestar y salud mental en un trabajo y cultura organizacional con sentido. No son tímidos/as al momento de buscar alternativas si el trabajo actual no les satisface.

Linda Jingfang Cai, Vicepresidenta de Desarrollo de Talento en LinkedIn, citada por Abril (2022) indica que:

“Esta cohorte de empleados demanda a sus empleadores que los cuiden como personas. Buscan entender bien cuál es su ruta de carrera más que su salario.”

Agrega que la pandemia cambió la forma en que forman amistades, reciben su educación y sus primeras prácticas laborales y trabajos. Esto formó la manera en que ven el trabajo y como debiera ser hecho.

Abril (2022) indica que General Mills adaptó sus beneficios para incorporar elementos de salud mental y permitió su uso por parte de estudiantes en práctica. Procter & Gamble ofrece a los candidatos una app de gestión de la ansiedad para apoyarlos durante el proceso de reclutamiento. Capital One ofrece días ilimitados de licencia por salud mental. EY reembolsa hasta US\$1.000 por elementos de bienestar incluyendo la posibilidad de cambiar el colchón de la cama.

Los/as líderes deben asegurar que el trabajo híbrido no excluya a quienes no están presentes físicamente.

Deloitte (2022) señala que el trabajo híbrido crea el riesgo de excluir a las personas que no están físicamente presentes. Casi 60% de las mujeres que trabajan en ambientes híbridos consideran haber sido excluidas de reuniones importantes; aproximadamente la mitad dice no haber tenido acceso suficiente a líderes, un habilitador crítico para su desarrollo de carrera. Adicionalmente, sólo un 25% de mujeres declaran que su empleador ha fijado

13 Abril, Danielle. (2022). *Gen Z workers demand flexibility, don't want to be stuffed in a cubicle*. The Washington Post. 11 de agosto 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/08/11/gen-z-workforce-hybrid/>



expectativas claras sobre cómo y desde donde deben trabajar, lo que crea desafíos para quienes buscan predictibilidad, a menudo relacionada con sus deberes de cuidado.

Deloitte (2022) agrega que:¹⁴

“Con solo un tercio de las mujeres declarando que su empleador ofrece políticas de trabajo flexible, y 94% señalando que piensan que solicitar trabajo flexible afectará la probabilidad de promoción, es claro que el trabajo flexible sigue siendo un desafío para muchas organizaciones. Esto no es sólo acerca de políticas – se trata de que la organización tome un compromiso claro para aquellos que desean trabajar flexiblemente. Pueden hacerlo habilitando soluciones de trabajo flexible que funcionan para el individuo y el negocio, que sean respaldadas fuertemente por líderes y gerentes; asegurando que cuando se acuerde un trabajo flexible, la carga de trabajo se ajuste apropiadamente; y permitiendo a quienes trabajan de forma flexible que lo hagan sin temor a un impacto en su carrera.”

Deloitte (2022)¹⁵ indica que el acceso a los/as líderes es clave.

“Aunque el trabajo híbrido presenta una oportunidad para empleadores/as – y empleados/as – las mujeres ya están sufriendo exclusión y falta de predictibilidad en el ambiente híbrido. También están menos expuestas a líderes – aquellas personas que toman decisiones acerca de su carrera y que podrían darles oportunidades de avance. Los empleadores deben trabajar para asegurar que el trabajo híbrido funciona para

14 Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

15 Ídem

todos, no solamente para quienes están presentes físicamente. Esto significa asegurar que los empleados comprendan claramente que se espera de ellos – por ejemplo, mediante acuerdos de equipo sobre formas de trabajar – y capacitar a líderes para que lideren reuniones e interacciones de forma de incorporar a todos los presentes, ya sea en persona o remotamente. También significa asegurar que aquellos que no estén presentes físicamente tengan el tan necesario acceso a líderes y sponsors.”

Los/as líderes deben resolver las tensiones creadas por el trabajo híbrido.

Thomason & Franczak (2022)¹⁶ indican que los/as líderes deben gestionar tres tensiones que surgen a raíz del trabajo híbrido: (1) la tensión entre permitir que los empleados/as trabajen en horarios de su elección y la expectativa de que estén disponibles todo el tiempo; (2) la tensión percibida por empleados/as entre sentirse aislados cuando trabajan remotamente y sentirse invadidos por las tecnologías de comunicación; y (3) la tensión entre las múltiples prácticas que son factibles en una modalidad híbrida y las que son preferidas y recompensadas por la organización.

Gartner (2022)¹⁷ enfatiza que la modalidad híbrida no es una amenaza a la cultura organizacional ni a sus líderes; esta tensión se resuelve si los/as líderes comprenden que el trabajo híbrido constituye una oportunidad para fortalecer tanto la cultura como el liderazgo. Gartner recomienda que los/as líderes refuercen las formas en que las personas se conectan con la cultura tanto emocionalmente como a través de su trabajo diario, asegurando que los/as líderes asuman una supervisión más humana, auténtica, empática y adaptativa.

16 Thomason, Bobbi & Franczak, Jennifer. (2022). *Three Tensions Leaders Need to Manager in the Hybrid Workplace*. Harvard Business Review. 3 de Febrero 2022. Disponible en: <https://hbr.org/2022/02/3-tensions-leaders-need-to-manage-in-the-hybrid-workplace>

17 Gartner. (2022). *Evolve Culture and Leadership for a Hybrid World*. Disponible en: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/evolve-culture-and-leadership-for-the-hybrid-workplace-ebook.pdf>

¿Qué dicen las organizaciones?

Las entrevistas enfatizaron lo siguiente:

Del control a la confianza

Hubo resistencia de algunas jefaturas a la modalidad híbrida, señalando que perdían el control sobre sus colaboradores/as sin tenerlos a la vista. Indicaron que no saber si estaban trabajando les estresaba.

"Teníamos muchas resistencias culturales de algunos jefes o de algunas unidades que ni siquiera querían intentarlo cuando los colaboradores en las encuestas nos decían que sería algo muy valioso para ellos." (Empresa de Servicios)

"El trabajo híbrido requiere de un cambio de paradigma en la forma de hacer gestión de los equipos de trabajo. Desde el control a empoderar, entregando facultades y alineando incentivos." (Encuesta)

El trabajo híbrido fuerza que las jefaturas se enfoquen en los entregables y no en las horas que los colaboradores/as estén frente al computador o en su escritorio. El/la líder debe empoderar a su equipo para que el desempeño de sus integrantes se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos trazados.

"Partimos antes de la pandemia con una guía de trabajar desde la casa, lo cual al principio tuvo la resistencia de algunas personas, de algunos líderes que decían 'No sé si la gente va a trabajar cuando no esté presencial en la oficina.'" (Empresa Productiva)

"El gran reto ha sido sin duda primero, el cambio de mentalidad (...) a nivel de mandos medios y líderes, que es cambiar el foco del trabajo de horas silla a los entregables. El reemplazar el miedo 'Oye, pero si la gente no viene quizás en qué andará, qué estará haciendo' a decir, tienes los mismos riesgos cuando vienen a la oficina, porque no estás mirando si están metidos en internet o haciendo qué cosa. Empezar a movilizar conversaciones no tanto en función de cuántas horas al día estuviste conectado, sino que, cómo yo como supervisor les ayudé a resolver problemas, a remover obstáculos en su trabajo." (Empresa Productiva)



“Ahora ha aumentado la responsabilidad de los jefes, de los líderes. Yo antes era mucho de ‘¿Qué dice la política ya que fulanita me está pidiendo trabajar desde casa, y no le quiero decir que sí?, dile que no. No, pero ¿Qué dice la política?’ Eso es algo que hoy día ya lo hemos podido desarmar, o sea, es una conversación uno a uno, depende del desempeño de la persona, depende de la necesidad familiar de la persona.” (Empresa Productiva)

Pasar del control a la confianza es un desafío para el/la líder. La modalidad híbrida de trabajo ofrece menos oportunidades para una conversación informal, ya que hay menos instancias presenciales para construir confianza cara a cara o compartiendo un café. Si la forma habitual ya no es suficiente, se requiere aprender otras maneras de generar cercanía con los colaboradores/as para gestionar su desempeño considerando sus situaciones particulares.

“La confianza que puedan tener los jefes con sus equipos es clave.” (Empresa de Servicios)

“Hubo mucha disposición con los equipos y con los gerentes de cómo hacer que la gente pudiera abrir su vulnerabilidad y contar cómo estaba y qué necesitaba para trabajar de manera efectiva.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“El acompañamiento es súper importante y eso se da en todo orden, desde nivel intermedio, alto, y creo que eso va generando confianza, se van rompiendo las distancias, y al final tú vas a entender si la gente es sincera o no.” (Empresa de Servicios)

“Es vital que los líderes creen espacios basados en la apertura y confianza para que las personas en modalidad híbrida les comuniquen los problemas que les afectan, de modo de tomar acción oportuna antes de que se vuelvan un gran problema.” (Empresa Productiva)

Gestión y conocimiento de personas (encargarse de lo higiénico y lo emocional)

En distintas empresas fue evidente que el/la líder tuvo que gestionar a su equipo resolviendo las necesidades higiénicas de cada integrante para trabajar remotamente, incluyendo preocuparse de la situación de salud de cada individuo durante la pandemia. Esto generó cambios en la forma en que las jefaturas se relacionaron con su equipo, utilizando palancas para comunicar, empoderar y generar confianza a la distancia. Lograr una conexión emocional por vía telemática significó aprender una forma distinta de liderar, sin pasar a llevar la privacidad del empleado/a para conectarse con sus intereses y dificultades con el fin de habilitar su desempeño. Las entrevistas destacaron que adoptar este cambio en la manera de gestionar ha sido difícil.

“En el tipo de compañía que nosotros tenemos y con un nivel de empoderamiento muy fuerte de los líderes frente a la gestión de sus equipos, son ellos los responsables y quienes tienen que buscar ese entendimiento de cómo funciona mejor el equipo.” (Empresa de Servicios)

“Las competencias de liderazgo obviamente (...) el que los líderes desplieguen nuevas competencias y (...) trabajemos todos coordinados en tener un equipo distribuido. Hablaba de la confianza, los objetivos, las reuniones, los desafíos, la comunicación (...) todo eso es vital, y para eso nosotros lo hemos incluido dentro de los programas de liderazgo, y sin duda es un desafío cotidiano para ir entregándoles más herramientas a los líderes para conectarse con este tipo de situaciones.” (Empresa de Servicios)

“El líder para mí es la clave, y como es el socio estratégico (...) uno puede generar una campaña comunicacional tremenda, que es necesaria. O sea, la campaña de sensibilización para mí también es un intransable, pero vital. Pero, cómo una jefatura comunica, cómo una jefatura empodera, cómo una jefatura transmite la confianza, para mí es clave.” (Empresa de Servicios.)



“¿Qué nos empieza a pasar? Por ejemplo, supervisores espantados porque ‘me enteré de que gente de mi equipo se fue a vivir fuera de la ciudad por esto del home office.’ Entonces, yo les decía ‘pero oye, qué pena que recién te enteres. Me empiezo a cuestionar tu cercanía con el equipo,’ y algunos jefes decían ‘lleva un año viviendo afuera y no me enteré,’ y yo, ‘preocupante por tu rol.’” (Empresa Productiva)

“Las herramientas tecnológicas las tenemos. El tema que se puede sortear mejor es que el gerente aprenda que si está en una reunión híbrida, donde tiene gente conectada al teléfono y gente presencial, que primero haga hablar al que tiene al teléfono. Que si tiene gente que es muy tímida, que no va a participar, que busque activamente la conversación del más tímido.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“Los líderes, los gerentes generales, los gerentes de Recursos Humanos hoy día tienen que entender de manera mucho más consciente que ellos deben tener capacidades de liderazgo importantes, de motivar, incentivar, inspirar a su gente y acogerla.” (Empresa de Servicios).

Retroalimentación permanente

Varias entrevistas revelaron una mayor necesidad de generar instancias de retroalimentación entre líderes y colaboradores/as, cubriendo temas que van más allá de conversaciones de desempeño, incluyendo lineamientos sobre condiciones de trabajo, objetivos a cumplir y expectativas de resultados. Dado que los colaboradores/as cuentan con mayor autonomía, es relevante hacer regularmente seguimiento de avance para encauzar el trabajo. Las entrevistas destacaron que estas conversaciones funcionan mejor de manera presencial que virtual.

“En temas de trabajo híbrido, la retroalimentación, pero que eso sea establecido como un proceso sistémico donde yo me junto una vez al mes con mi jefe cara a cara, uno-a-uno como se dice.” (Empresa de Servicios)

“Nos ha ayudado el feedback 360, por ejemplo, que ahora es mucho más transversal al interior de las empresas, entonces esas cosas están permanentes. Tenemos temas de feedback que están en línea y damos feedback casi todos los meses, eso sí es algo que hemos adoptado muy bien y aprendimos de lo que hace Google también con los KPI, no estamos todavía en los OKRs, estamos trabajando y espero que el próximo año, porque son muy difíciles de implementar.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)



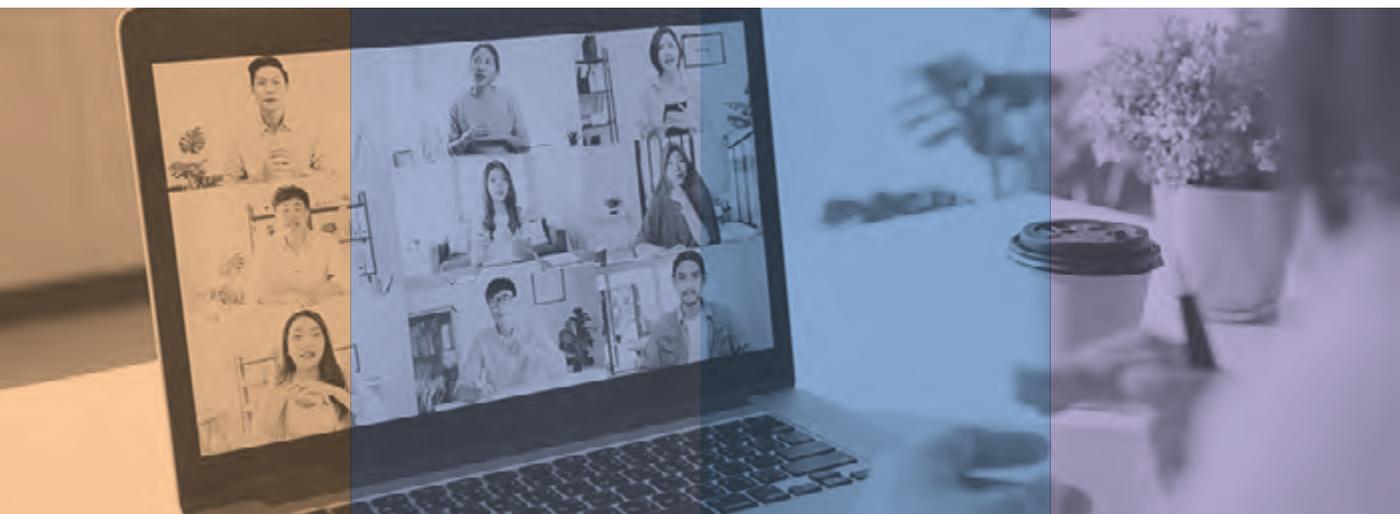
“Los uno-a-uno con los reportes directos, donde una vez a la semana nos juntamos media hora y me dicen qué problema tienen, cómo van, en qué les puedo ayudar, si tienen un tema con alguna persona de su equipo, si tienen un tema con algún proyecto, o cosas personales para conversar, para ver cómo están, cómo se han sentido (...) son super útiles y sirve para dar feedback.” (Empresa de Servicios)

“Que veamos por un adecuado proceso de evaluación de desempeño, que los feedback se entreguen adecuadamente, de que entendamos y sepamos qué es lo que tenemos que entregar, qué es lo que tenemos que cumplir. Esos son aspectos que deben declararse para también estar tranquilos, independiente del lugar de trabajo donde estemos” (Empresa de Servicios)

“Entonces, más que ir a buscar indicadores súper complejos, la sugerencia sería recorrer un proceso de desempeño con fijación de objetivos, feedback, medición de fin de año.” (Empresa de Servicios).

Desafío del/la líder de diseñar trabajo híbrido para la dinámica de su equipo

Las entrevistas sugieren que los/as líderes diseñen la modalidad de trabajo híbrido que más se adecúa al equipo, cumpliendo los estándares transversales definidos por la organización, incluyendo la frecuencia de comunicaciones, reuniones, eventos internos y eventos generales. El/la líder debe programar el número y periodicidad de las reuniones presenciales, tanto individuales como grupales.



“Nosotros debemos asegurar ciertos mínimos en relación a que el equipo esté conducido de la manera adecuada. Ahí nosotros en la propuesta generábamos que tuviésemos un plan de trabajo de formación de los líderes que incentiven y autorregulen las instancias de comunicación, por ejemplo, que la jefatura realice al menos una reunión de alineamiento mensual con todos los integrantes del equipo, impulsando que la jefatura tenga una reunión individual al menos una vez al mes con sus colaboradores.” (Empresa de Servicios)

Presentar lineamientos respecto a la estructura de una reacción efectiva. Quizás previo a este modelo, había más libertades sobre cómo uno abordaba la reunión, entendiendo que hoy día da la posibilidad de que tengamos reuniones en modalidad híbrida obliga a que ayudemos y entreguemos herramientas que faciliten esa ejecución, desde higiénicos, como que, indiquemos si la reunión es presencial u online, que la gente entienda las minutas (...) lo importante de las minutas es asignar responsabilidades.” (Empresa de Servicios)

El desarrollo del trabajo híbrido requiere liderazgo integral para gestionar personas diversas, logrando incrementar la productividad y el bienestar laboral de sus equipos.

“Tiene que ser gente con una mirada transversal, no solamente centrada en lo financiero o en la estrategia, sino que tiene que ser mucho más holística, yo te diría que también tendría que ser una persona con ética e integridad (...) tiene que ser gente con una trayectoria impecable (...) capaz de manejar las críticas y eso significa mucha flexibilidad, mucha capacidad de adecuarse al entorno, mucha capacidad de anticiparse también.” (Empresa de Servicios).

“Se requiere un liderazgo integrador” indica un ejecutivo de una empresa de telecomunicaciones. Agrega que el trabajo híbrido requiere habilitadores tecnológicos (un computador y conectividad); capacitación a colaboradores/as; espacios intencionados para la presencialidad; coordinación al interior del equipo y con los clientes; y una cultura que aporte autonomía, confianza y reconocimiento.

“El liderazgo es un integrador de habilitadores. Esto demanda un esfuerzo adicional para ellos(as).” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

¿Cómo se hace?

Capacitar y desarrollar a las jefaturas, entregándoles herramientas de liderazgo, autonomía y responsabilidad para gestionar personas a partir de la confianza.

A partir de lo elaborado por Crehana (2022)¹ y otras fuentes se entrega la siguiente guía para líderes:

Planificación y organización del trabajo

- » Mantener la dirección fijada, entregando instrucciones precisas y directas, velando para que todos/as alcancen las metas comprometidas. Orientar las acciones al logro de metas más que al cumplimiento del horario, generando un compromiso entre el/la líder y sus colaboradores/as, cultivando confianza mutua. Para ello, se requiere que los/as integrantes del equipo conozcan los objetivos de antemano, las funciones de cada uno/a y cómo se coordinarán entre ellos/as.
- » Planificar el trabajo, alcanzando un balance entre estructura y flexibilidad y entregando los recursos necesarios.
- » Revisar con el equipo el resultado deseado de las actividades, proyectos y tareas en reuniones diarias de no más de 30 minutos.
- » Diseñar un modelo de seguimiento general y personalizado que permita al equipo saber el estado de sus proyectos, problemas y soluciones para dar soporte y seguimiento a compromisos.

Coordinación

- » Proponer normas, horarios y formas de trabajo con su equipo, atento a las preferencias de cada persona e integrando sus opiniones.
- » Promover una buena comunicación, asegurando que todos/as estén al tanto de lo que sucede en la empresa y sus objetivos a corto y mediano plazo. Las siguientes sugerencias pueden mejorar la comunicación:

¹ Rodríguez, Hugo. (2022). *Liderazgo Híbrido: ¿Cómo ser el líder de equipo que necesita tu empresa?* Crehana. 12 de Octubre 2022. Disponible en: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/liderazgo-hibrido/>

- Programar reuniones mensuales para que todos/as tengan la oportunidad de compartir sus experiencias y dudas.
 - Utilizar herramientas de gestión y comunicación de equipos híbridos.
 - Enviar boletines informativos para mantener al equipo informado.
- » Hacer seguimiento de los proyectos, actividades y tareas semanalmente, dando retroalimentación oportuna para ajustar las acciones requeridas.
- » Respetar el horario laboral. Recordar que el equipo de trabajo necesita momentos de desconexión y apoyar la conciliación vida laboral, familiar y personal.
- » Distribuir la carga de trabajo para alcanzar los objetivos en los tiempos comprometidos.
- » Impulsar equipos multidisciplinarios y fomentar que los/as integrantes participen en la mejora de sus procesos, generando soluciones completas y eficaces basadas en la inteligencia colectiva, independientemente del lugar en que estén ubicados.

Generación de cultura de equipo

- » Confiar y transmitir confianza, partiendo por escuchar al equipo y darles apoyo. Un equipo de trabajo híbrido, con distancia física entre sus integrantes, se rige por la confianza que cada uno/a tendrá un correcto desempeño de sus funciones.
- » Fortalecer las relaciones colaborativas y reconocimiento del equipo.
- » Promover conversaciones en espacios virtuales y presenciales para afianzar las relaciones interpersonales.
- » Crear ritos y celebrar los éxitos con el equipo. Todos/as, quienes están en la oficina y quienes trabajan remotamente, deben sentirse reconocidos por cumplir los objetivos establecidos. Es normal que los colaboradores/as remotos se sientan desplazados al perder las vivencias presenciales. Al reconocer los logros de todos/as, los colaboradores/as remotos se sentirán considerados por la empresa, aumentando su vínculo con ésta.
- » Ser transparente y manejar la incertidumbre genera respeto por parte de los colaboradores/as. Su credibilidad como líder híbrido les mantendrá motivados y enfocados en el presente; la incertidumbre y las dudas acerca del futuro no ayudan a la salud mental de los colaboradores/as.
- » Transmitir tranquilidad al equipo mediante una comunicación franca y abierta, aumentará la seguridad psicológica de los colaboradores/as, fortaleciendo sus lazos con la organización y generando una relación duradera con mayor compromiso.
- » Fomentar la resiliencia y flexibilidad, transformando adversidad en oportunidad.
- » Gestionar conflictos oportunamente, ya que de no resolverse, podrían distorsionar el trabajo remoto.



Supervisión uno a uno

- » Conocer a cada integrante del equipo, incluyendo intereses y desafíos profesionales.
- » Distribuir funciones y tareas considerando sus características individuales.
- » Desarrollar a las personas para que puedan alcanzar su potencial.
- » Generar planes de trabajo individuales en función de las destrezas y habilidades de los/as integrantes del equipo. Un enfoque único no funciona para todos/as. La clave es reconocer las fortalezas de cada individuo y su aporte para resolver los desafíos organizacionales.
- » Empoderar a cada colaborador/a, permitiendo que autogestionen sus obligaciones y tomen decisiones.
- » Fomentar la confianza reduciendo controles innecesarios.
- » Promover la agilidad en los procesos, asumiendo un rol de mentor/a del equipo, entregándoles recursos, removiendo obstáculos y valorando su aporte.
- » Realizar periódicamente conversaciones presenciales de retroalimentación con cada integrante del equipo, apoyando su crecimiento laboral al destacar sus fortalezas y apoyarlos con sus oportunidades de mejoramiento. En ambientes híbridos, la retroalimentación debe evolucionar de un ejercicio anual a instancias a lo menos mensuales.
- » Definir instancias de coordinación individual, dentro del marco establecido por la organización.



CONVERSACIÓN CON COLABORADORES/AS

Con el propósito de mantener cercanía con los integrantes del equipo, se recomienda establecer un espacio de conversación individual. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para motivar la conversación:

- 1) ¿Cuál ha sido el mayor desafío haciendo teletrabajo?
- 2) ¿De qué manera ha dado continuidad a sus funciones?
- 3) ¿Cómo calificaría su desempeño virtual comparado con su desempeño presencial?
- 4) ¿Existe algún problema u obstáculo que haya afectado su rendimiento?
- 5) ¿La colaboración con sus colegas ha mejorado, empeorado o permanece igual?
- 6) ¿Está de acuerdo con la forma en que se miden los resultados?
- 7) ¿Qué apoyo requiere de mi parte?



Caltech (2022) entrega la siguiente guía para supervisores(as) en trabajo híbrido¹:

- » Evalúe las solicitudes de trabajo híbrido.
 - Evalúe solicitudes asegurando que estén alineadas con los objetivos, productividad, efectividad de costo y servicios comprometidos. Si la evaluación es positiva, apruebe el convenio de trabajo híbrido; si es negativa, considere otras flexibilidades aprobadas.
- » Considere las expectativas generales.
 - Converse con su jefatura las expectativas para que la combinación de trabajo presencial y remoto sea ideal para su unidad.
- » Tome acción decidida.
 - En base a la información de su jefatura y equipo, determine los días en que sus empleados(as) puedan trabajar remotamente, asegurando el cumplimiento de los objetivos. Sea proactivo(a) para enfrentar potenciales desafíos y oportunidades relacionadas con dotación, desempeño, compromiso, bienestar y utilización efectiva de recursos.
- » Planifique colaborativamente.
 - Identifique las tareas que se pueden desarrollar mediante teletrabajo. Comparta con su equipo para recoger su opinión. Aunque usted es responsable por determinar cuándo y cómo se efectúa el trabajo, involucrar a empleados(as) en discusiones estratégicas es la mejor práctica para una implementación exitosa. Escuche atentamente a sus empleados(as) y entrégueles razones claras, consistentes y concisas acerca del teletrabajo aprobado.
- » Comunique clara y consistentemente.
 - Comunique claramente tanto expectativas como tareas realizables remotamente. Si el acuerdo se debe modificar, avise con una anticipación razonable.
- » Mantenga flexibilidad y apoyo.
 - Esté dispuesto(a) a modificar o terminar un acuerdo de trabajo híbrido si no está cumpliendo las necesidades de su unidad. Evalúe el acuerdo de trabajo híbrido después de 3 o 6 meses para hacer los ajustes que sean necesarios. Sea flexible y apoyador(a) si se deben hacer modificaciones.

¹ Caltech (2022). *Guide for remote work: manager's role*. California Institute of Technology. Disponible en: https://hr.caltech.edu/documents/3980/Remote_Work_Infographic_Managers_Role.pdf

3.2

Cultura organizacional y sentido de pertenencia



Introducción

La transición del modelo clásico de trabajo en un lugar fijo, tradicionalmente en las dependencias de la organización, a un modelo fluido que comprende combinaciones de trabajo presencial y remoto, requiere una adaptación con foco en los empleados/as, creando una nueva cultura organizacional de confianza, honestidad, pertenencia y propósito situada al centro de la relación contractual, abarcando nuevos estilos de liderazgo y de asignación de tareas.

La [literatura](#) recalca que al hacer la transición a un formato híbrido, se deben plantear nuevas bases para establecer una nueva cultura organizacional que incluya a todos los empleados/as, tanto los que trabajan en la oficina como remotamente, para que estos últimos no se sientan desconectados del ambiente laboral. Se presentan estrategias para incentivar una interacción más informal y centrada en las relaciones interpersonales, con el objetivo de formar lazos

significativos, que fomenten la productividad, el trabajo en red, la agilidad, el trabajo en equipo y la innovación.

En varias [entrevistas](#), se comentó el desafío de desarrollar un sentido de pertenencia para fortalecer la cultura organizacional en contexto híbrido, manteniendo vivo el propósito y valores compartidos que permitan apoyar el desempeño de los equipos. La cultura deseada requiere acciones a todo nivel, basándose en las reglas transversales planteadas en el [diseño del modelo híbrido](#) y en el ejercicio de un [liderazgo](#) capaz de adaptarse al nuevo contexto. En varias empresas, se planteó mantener días de la semana presenciales, evitando el formato exclusivamente remoto, dando sentido a reunirse en la oficina.

En este capítulo, se comentarán [sugerencias y mejores prácticas](#) levantadas en relación a cómo diseñar una nueva cultura organizacional tanto para las personas que siguen trabajando en la oficina como para los empleados/as que participan remotamente.



¿Qué dice la literatura?

La cultura y el liderazgo deben reflejar el nuevo entorno híbrido. Es clave acompañar a los/as **líderes**, para que sean los arquitectos/as de esta nueva gestión, cuidando el cumplimiento de los objetivos así como el clima laboral y la sensación de pertenencia de cada integrante del equipo.¹

McKinsey (2021)² indica que la cultura es un conjunto compartido de conductas más los modelos mentales que influyen en cómo las personas trabajan e interactúan diariamente. Señala que las compañías que cuentan con una cultura sana generan hasta tres veces mayores retornos totales para sus accionistas.

La cultura se modifica por la conducta de trabajadores/as y líderes, como lo indica el Director Ejecutivo de Michael Page:³

"Todas las empresas tienen una cultura organizacional, ya sea buena o mala. Y el comportamiento de los líderes y de los colaboradores es lo que hace que se vaya construyendo esa cultura, que a su vez impactará en el resto de los stakeholders. El reto hoy es complementar el mundo físico con el virtual." (Malacara, 2021)

En el trabajo presencial, la cultura se construye mediante conversaciones de pasillo o compartiendo un café. En modalidad remota en cambio, los/as líderes deben explorar nuevas oportunidades de comunicación y conexión, reconsiderando los lugares y plataformas tradicionales donde solían ocurrir la mayoría de las interacciones personales.

"Nadie sabía crear una cultura remota. Siempre habíamos juntado a la gente para generar la cultura organizacional en un espacio físico," menciona el Director de Recursos Humanos de Citibanamex.⁴

1 Hernández y Abaca (2022). *¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?* MideUC.

2 Hancock, Bryan; Schaninger, Bill & Weddle, Brooke. (2021). *Culture in the Hybrid Workplace*. McKinsey & Company. 11 junio 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/culture-in-the-hybrid-workplace>

3 Malacara, Nancy. (2021). *Trabajo en home office o presencial: cómo crear un esquema híbrido*. Expansión. 14 de abril 2021. Disponible en: <https://expansion.mx/carrera/2021/04/14/trabajo-en-home-office-o-presencial-como-crear-un-esquema-hibrido>

4 Ídem.

Con el auge del *home office* y la necesidad de migrar a un modelo híbrido, las empresas buscan modificar su cultura interna asegurando que ésta funcione para ambas modalidades -presencial y remota- sin que una interfiera con la otra ni habite en la compañía más de una cultura organizacional.

Los trabajadores/as remotos pueden sentirse desconectados y desactualizados, tener la sensación de que no aportan mucho y no encajan.⁵ Para evitar esta sensación negativa, las organizaciones buscan adoptar nuevas plataformas para fomentar las conexiones en línea, permitiendo organizarse en pequeños grupos, interactuar con sus equipos y construir relaciones significativas. Las conversaciones informales desarrolladas en línea pueden ayudar a generar empatía y fortalecer el compañerismo dentro del equipo.

Otras empresas crean equipos multifuncionales, que pueden ayudar a romper el hielo entre los trabajadores/as, aumentando la transparencia y mejorando tanto la productividad como su compromiso.

Para crear una cultura organizacional híbrida que sea funcional, el Director Ejecutivo de Michael Page aconseja lo siguiente:

- Entender cuál es la cultura organizacional deseada; cómo fomentarla diariamente tanto en modalidad presencial como remota; y cómo asegurar que las dos modalidades avancen a una misma velocidad hacia el logro de los objetivos trazados.
- Aunque la estrategia de cambio de cultura organizacional pueda ser diseñada por Recursos Humanos, debe ser adoptada por todos los/as líderes para que se implemente y afiance.
- Coordinar reuniones de seguimiento cada tres meses para compartir resultados y acordar mejoras.
- Considerar que un cambio de mentalidad toma en promedio seis meses y hasta dos a tres años para que la nueva cultura se arraigue a lo largo de la organización.

Un cambio de cultura podría impactar positiva y negativamente en la rotación de personal; habrá un mayor compromiso de algunos/as en tanto que las personas que no compartan la nueva visión decidan salir de la compañía. El reto será convencer a todas las personas de la organización. “Siempre habrá personas que están de acuerdo y personas que no,” concluye el Director Ejecutivo de Michael Page.

Timely (2022) sugiere seis pasos para construir una cultura híbrida robusta: (1) asegurar visibilidad de todos/as, tanto quienes están en la oficina como quienes trabajan remotamente; (2) establecer una estructura de comunicación remota; (3) asegurar la diversidad e inclusión; (4) entregar oportunidades iguales para todos/as; (5) evitar traspasar los costos del trabajo remoto a los empleados/as; y (6) establecer límites entre el trabajo y la vida diaria.

⁵ Economist Impact. (2021). *Humanizar el trabajo híbrido*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/El_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES.pdf



Harvard Business Review (2022) propone tres estrategias para conectar a los empleados/as en modalidad híbrida⁶:

- Difundir la cultura organizacional a través del trabajo, no de la oficina, asegurando que los procesos establecidos reflejen la cultura de la organización.
- Conectarse mediante cercanía emocional más que cercanía presencial. La cercanía presencial se enfoca en ser visto/a; la cercanía emocional refleja la importancia de uno/a para las otras personas.
- Fomentar las microculturas de la organización más que tratar de optimizar la cultura corporativa. Trabajar en equipo conecta más a las personas que escuchar iniciativas culturales.

Gallup (2022) propone apoyar a los supervisores/as, ya que no todos cuentan con experiencia o capacitación para liderar equipos híbridos. El trabajo híbrido requiere mayor comunicación y coordinación; eso incluye a la supervisión. Una forma de mantener a los supervisores/as conectados es crear comunidades de jefaturas para compartir innovaciones, medidas para aumentar la eficiencia y el bienestar de los empleados/as.⁷

6 Simo, Lui. (2022). *Revitalizing Culture in the World of Hybrid Work*. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 2022. Disponible en: [https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work#:~:text="Hybrid%20Work%20Balances%20the%20Requirements,to%20stay%20with%20the%20organization](https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work#:~:text=).

7 Morin, Nikki & Barrett, Heather. (2022). *Don't Confuse 'Being in the Office' with 'Culture'*. Gallup. 28 septiembre 2022. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/401576/dont-confuse-office-culture.aspx>



¿Cómo crear cultura organizacional en modalidad 100% remota?

Una encuesta del Censo de Estados Unidos en agosto de 2022 reveló que aproximadamente 36,5 millones de personas en el país trabajan remotamente los cinco días de cada semana.¹

Buffer, un *start-up* desarrollador de software basado en Los Ángeles, Estados Unidos, ha trabajado de forma remota desde su creación. Cuenta con 84 empleados/as en 27 países. Sus sistemas computacionales permiten a sus empleados/as acceder a información financiera, leer notas acerca de todas las reuniones, incluyendo aquellas en que no participaron, y conocer los sueldos de sus colegas.²

Buffer indica que: “la transparencia es uno de sus valores centrales. Hemos aprendido que crea confianza, nos mantiene responsables, y ayuda a la industria a avanzar. Desde 2013, hemos compartido nuestro enfoque basado en fórmulas de compensación, incluyendo la lista completa de sueldos. Hemos visto que la transparencia en los sueldos puede ayudar a otros, lo que es central para nuestra misión de apoyar a las pequeñas empresas a partir y crecer.”³

Buffer tiene reembolsos ilimitados por libros y entrega US\$1.000 por año para desarrollo personal. Cuenta con 15 días de vacaciones más tiempo libre para salud mental para evitar *burnout*. Cuenta con una asignación mensual para permitir trabajar desde espacios de *co-work* o cafés. Asignan un “compañero de rol” que aconseja al empleado acerca de su cargo y un “compañero de cultura” que le ayuda a conectarse con la cultura organizacional. Crean conversaciones de 30 minutos por semana entre empleados de distintas funciones a través de la aplicación Donut en Slack. Julia Cummings, empleada de Buffer, señala que “me sorprendió positivamente cuánto apoyo y recursos entregan; la cultura es de las más fuertes que he visto, y no estamos en una oficina.” Agrega que habiendo experimentado el trabajo remoto, no volverá a una oficina tradicional, indicando que “no se requiere estar presencial para que haya una cultura organizacional

1 United States Census Bureau. (2022). *Week 48 Household Pulse Survey: July 27 – August 8*, 17 de Agosto 2022. Disponible en: <https://www.census.gov/data/tables/2022/demo/hhp/hhp48.html>

2 Abril, Danielle. (2022). *Bosses say remote work kills culture. These companies disagree*. The Washington Post, 1 septiembre 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/09/01/remote-work-culture/>

3 Buffer. *Transparent salaries*. Disponible en: <https://buffer.com/salaries>



positiva. Lo que importa es cómo la empresa te hace sentir, como un ser humano en quien se puede confiar para hacer lo que hay que hacer.” Jenny Terry, directora de operaciones de negocios indica: “es posible crear el mismo nivel de energía en un entorno remoto que en la oficina, pero requiere mayor esfuerzo. No es tan fácil toparse en el pasillo; Slack es nuestro pasillo.”⁴

GitLab, una plataforma de desarrollo de software con más de 1.700 empleados/as en 65 países, cuenta con un manual de 2.000 páginas con respuestas a preguntas frecuentes de los empleados/as, consejos acerca de comunicación entre empleados/as incluyendo medios y protocolos, decisiones tomadas, noticias de proyectos, temas discutidos y hasta cómo reunirse con el CEO, su estilo comunicacional y sus debilidades. Wendy Barnes, gerenta de gestión de personas de GitLab indica que este manual “da una fuente de verdad para que nadie tenga temor de quedar fuera.” GitLab entrega asignaciones de hasta US\$50 por trimestre para actividades con otros empleados y US\$1.000 para cubrir viajes con 4 o más colegas. Martin Jankovski, empleado de GitLab, indica que usó estos fondos para participar en el matrimonio de un colega. “Me conectó con GitLab; fue una acción intencionada para fomentar relaciones fuera del trabajo.”⁵

Zapier, que emplea más de 700 personas en 41 países, habilitó canales de entretenimiento en Slack para que sus colaboradores/as puedan comentar acerca de sus *hobbies* y organiza encuentros presenciales dos veces al año para que puedan conocerse cara a cara. Danny Schreiber, gerente senior de operaciones de negocios señala que el trabajo remoto requiere instancias para que las personas se conozcan. “Si puedo escuchar el tono de la voz de la persona, la forma en que habla y su sentido del humor, la productividad del equipo aumenta.” Brandon Sammut, gerente de gestión de personas de Zapier agrega que se necesita desarrollar mecanismos de apoyo a las personas para que el trabajo remoto funcione. Steph Donily, a cargo de marketing corporativo, agrega que el trabajo remoto significa enfocarse en resultados, aun cuando la persona debe interrumpir su día de trabajo para hacer un trámite personal. Esto se logra comunicando, en exceso, expectativas, contexto y retroalimentación. “El valor que aporta la persona no es estar sentada en un asiento o decir algo inteligente en una

4 Abril, Danielle. (2022). *Bosses say remote work kills culture. These companies disagree.* The Washington Post, 1 septiembre 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/09/01/remote-work-culture/>

5 Ídem



...

reunión; es aportar lo que se comprometió a entregar. Para ello, hay que gestionar de una forma distinta” agrega Donily.⁶

Corel, una empresa canadiense de software de gráficas adoptó la modalidad remota después de validar los beneficios para la empresa y sus colaboradores/as. La empresa puede acceder a más talento y los colaboradores/as cuentan con mayor libertad. Christa Quarles, CEO de Corel, indica que la transición demandó ajustes tales como asegurar el contacto con las personas y crear oportunidades para interrelacionarse con ellas: “tuve que cambiar sustancialmente mi estilo de liderazgo.” Corel instauró un programa de capacitación a mandos medios para apoyar un modelo de liderazgo basado en procesos y resultados. Quarles agrega que se debe aprovechar las facilidades tecnológicas, por ejemplo, el *chat* de Zoom y la posibilidad de levantar la mano electrónicamente, para que las reuniones sean más igualitarias.⁷

6 Ídem.

7 Ídem.



¿Qué dicen las organizaciones?

La mayoría de los entrevistados/as destacan el desafío de cultivar un sentido de pertenencia de los trabajadores/as de la empresa, manteniendo vivo el propósito y valores compartidos y apoyando el desempeño de los equipos.

Indican que las empresas realizan acciones a nivel de toda la organización para adaptar la cultura organizacional, apoyándose en directrices transversales de implementación del trabajo híbrido. Plantean el concepto de rito organizacional en modalidad presencial, buscando una convocatoria amplia. Señalan que en varias empresas el diseño inicial consideró mantener días de la semana presenciales, evitando el formato exclusivamente remoto, dando sentido a reunirse en la oficina.

"No queríamos perder la pertenencia del equipo, o sea, necesitábamos mantener a las personas sintiendo y viviendo la cultura. Realizar actividades, trabajo y reuniones periódicas para mantener esa cohesión de equipo y para ver temas de productividad y sostenibilidad. Involucrar los equipos, el hecho de poder coordinarnos con otras áreas, entonces, sí queremos facilitar esos espacios y que también se mantengan dentro de la presencialidad, y evidentemente no dejar de lado las actividades de desarrollo laboral y personal." (Empresa Minera)



En algunas empresas, se organizan encuentros trimestrales con la alta dirección para compartir los resultados del negocio, temas estratégicos y generar un espacio presencial de encuentro laboral.

"Es importante el tejido social, la posibilidad de comunicarnos, de encontrarnos, de mirarnos, por lo tanto, desde los segmentos muy profesionales hacia arriba en general, uno encuentra mucho 3x2, más que el full en casa." (Empresa Productiva)

Una empresa con mayoría de personal joven cierra más temprano un día a la semana para un encuentro tipo *happy hour* en las instalaciones, compartiendo temas de manera informal.

Otras empresas mantienen reuniones presenciales una vez a la semana para revisar estados de avance y para hacer ejercicios de desarrollo de equipo de tipo *team building*.

La excepción es una organización nacional con sedes a lo largo del país que realiza *streaming* de manera virtual e interactiva para conectar a sus empleados/as.

"Para que el modelo funcione, sea sostenible y los equipos tengan un alto desempeño, es importante tener mecanismos que aseguren la conexión de los equipos con las estrategias de la organización y con las directrices de la alta dirección. Por eso nosotros tenemos planificado tres comités ampliados anuales, donde se dan a conocer las principales novedades de la organización en temas estratégicos, aspectos culturales, vitales para la organización (...) El último comité fue un gran exitazo porque sacamos un formato mucho más ligero, una hora y media, fundamentado en aspectos culturales y estratégicos organizacionales, en un streaming." (Empresa de Servicios)

En general, se invita a mantener las reuniones de retroalimentación y de reconocimiento de manera presencial, para crear un espacio adecuado de conversación que no sea mediado por la cámara.

El diseño del trabajo híbrido incluye herramientas para facilitar el trabajo colaborativo.

Algunas empresas adoptan iniciativas que incluyen el diseño de encuentros improbables entre personas o la planificación de horarios y días para trabajo interáreas para resolver desafíos comunes.

"Slack, la aplicación, tiene unas mini apps donde tú puedes hacer que la gente programe una app para que, por ejemplo, los lunes a las doce a la compañía les llegue un mensaje por Slack que les diga 'hola, te asigné con tal persona. Tómate un mini café de quince minutos.'" (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)



¿Cómo se hace?

A partir de diferentes fuentes, se presentan las siguientes prácticas que fortalecen la cultura organizacional en trabajo híbrido:

- » Generar instancias periódicas de encuentro entre la Alta Dirección y los equipos para dar a conocer los desafíos de la organización.
- » Usar los días presenciales para coordinar actividades que potencien la cultura organizacional, acordar propósitos comunes y favorecer la innovación y creatividad grupal. Incluyen reuniones de equipo, entre equipos y abarcando a toda la organización.
- » Establecer equipos multifuncionales que asuman la responsabilidad de medir la salud cultural.
- » Conocer la cultura de la empresa y fomentarla en el día a día en modalidad presencial y remota, revisando que ambas logren lo comprometido.
- » Involucrar a los trabajadores/as en la cultura organizacional, creando grupos de apoyo entre pares, eventos informales, concursos de ideas e iniciativas de desarrollo de equipo.
- » Modelar la cultura desde los altos directivos, demostrando con su conducta los valores compartidos y la cultura organizacional deseada.
- » Diseñar la estrategia de cambio de cultura mediante una alianza entre Recursos Humanos y la línea supervisora con reuniones periódicas de seguimiento.
- » Transmitir la cultura de la empresa a través de historias, anécdotas, éxitos y errores. Cada historia aporta a construir la personalidad de la empresa.
- » Crear rituales en trabajo híbrido (por ejemplo, actividades de generación de equipo; tocar una campanita al cerrar una venta; desayunar juntos los jueves ya sea en la oficina o por videollamada) para acrecentar un buen ambiente de trabajo en equipo. Toda tradición compartida forma parte de la cultura organizacional.
- » Potenciar la imagen de marca de cara a clientes y empleados/as.
- » Reforzar la comunicación interna. La naturalidad, transparencia, participación, confianza en los equipos y un buen liderazgo son clave para crear un sentimiento de pertenencia.



Creando confianza

La Organización Internacional del Trabajo en “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella” plantea los siguientes pasos para aumentar la confianza en la organización:¹

- » Los trabajadores/as deben sentirse capacitados para tomar decisiones sin temer consecuencias negativas. Necesitan que se les asegure que cometer errores es parte del proceso de aprendizaje y desarrollo. Si los trabajadores/as tienen confianza, no involucrarán innecesariamente a otros colegas en la resolución de problemas o la toma de decisiones, aumentando la eficiencia del equipo.
- » Una de las formas más rápidas de crear confianza es ser muy específico sobre lo que se espera de los trabajadores/as y en qué momento. Cuando los supervisores/as directos articulan estas expectativas con claridad e, idealmente, fomentan la participación de los trabajadores/as en la discusión acerca de las metas y los objetivos, hay menor necesidad de microgestión, ya que los problemas de desempeño se hacen muy evidentes.
- » Se debe convocar a los trabajadores/as a que actúen como embajadores/as de su cultura organizacional.
- » Los trabajadores/as necesitan saber cuándo y cómo pueden ponerse en contacto con sus colegas y supervisores/as directos para obtener apoyo y cómo se espera que comuniquen su progreso.
- » Al asegurar que las relaciones sociales entre los equipos se mantienen activas incluso durante el teletrabajo aumentará la confianza. Las videollamadas informales combinadas con pausas de café virtuales, almuerzos o actividades de intercambio de experiencias entre equipos han demostrado un efecto positivo en el bienestar de los trabajadores/as, su sentido de pertenencia a la organización y la confianza mutua.
- » Los directivos desempeñan un papel importante para garantizar el bienestar psicológico de los trabajadores/as al comunicar regularmente la situación actual

¹ OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf



de la organización, las proyecciones salariales, los incentivos y las condiciones de empleo.

- » Escuchar activamente las preocupaciones y los retos, así como las ideas de los trabajadores/as y ofrecerles flexibilidad y apoyo son fundamentales para crear y mantener relaciones laborales basadas en la confianza.
- » Los directivos superiores deben modelar los valores de la organización, particularmente la confianza y la empatía. Esta es una forma muy eficaz de apoyar a los trabajadores/as en el desarrollo de conductas alineadas con la cultura organizacional deseada.
- » Los grupos informales dentro de la organización desempeñan un papel importante en la defensa de la cultura y en la generación de confianza. Es importante alentarlos a que continúen con sus reuniones y actividades.
- » Se sugiere que las organizaciones se abstengan de utilizar herramientas y programas informáticos de supervisión y vigilancia de los empleados/as. A primera vista pueden parecer una solución fácil para la gestión del rendimiento de los teletrabajadores/as, pero plantean una serie de problemas éticos, podrían impactar negativamente la relación entre el empleador y el trabajador/a, disminuir la confianza y generar conductas contraproducentes.

3.3

¿Cómo asegurar la implementación de beneficios que mejoren la experiencia del empleado/a en trabajo híbrido e impulsen la atracción y retención del talento?



Introducción

La incorporación del trabajo híbrido en las organizaciones ha supuesto una serie de ajustes a procedimientos, prácticas, formas de comunicarse, establecimiento de metas, relación trabajador/a-supervisor/a, entre otros.

Actualmente existe amplia evidencia que muchos/as profesionales valoran la experiencia del empleado/a, siendo cada vez más reticentes a emplearse en trabajos que no les permitan flexibilidad laboral, trabajo híbrido o remoto, obligando a las organizaciones a esforzarse por atraer y retener talento, ajustando sus jornadas laborales y combinando la presencialidad con la virtualidad.

La experiencia del empleado/a se vincula con los beneficios que otorga la organización, por lo que estructurarlos según el grupo etario, composición familiar y objetivos personales de desarrollo

profesional puede impactar positivamente en la atracción y retención del talento, apuntando a que la brecha entre las posibilidades de la organización y las expectativas de cada empleado/a, sea lo más pequeña posible. La flexibilidad, bienestar laboral, equilibrio vida - trabajo se han convertido en factores clave en la decisión de emplearse en una organización.

La modalidad híbrida aporta en tres dimensiones: (1) a las **personas**, entregando más flexibilidad, autonomía, satisfacción laboral y equilibrio de la vida personal y laboral; (2) a las **organizaciones**, aumentando la productividad, reduciendo costos y aumentando la atracción y retención del talento; y (3) a la **sociedad**, siendo más amigable con el medio ambiente, disminuyendo riesgos sanitarios y fomentando la diversidad e inclusión. Este capítulo aborda estas dimensiones desde la literatura, las entrevistas a organizaciones y ofrece [buenas prácticas](#) a implementar.



¿Cómo asegurar la implementación de beneficios que mejoren la experiencia del empleado/a en trabajo híbrido e impulsen la atracción y retención del talento?

¿Qué dice la literatura?

En la búsqueda de nuevas formas de hacer negocios, las organizaciones han transformado la manera de trabajar, habilitando el crecimiento sin dejar de lado la estabilidad, confianza, autonomía y seguridad. El trabajo híbrido resulta ideal al combinar actividades desde casa con espacios de interacción en la oficina, de acuerdo con las necesidades y objetivos del colaborador/a. Contar con este nuevo modelo flexible significa brindar al trabajador/a la posibilidad de adaptar su jornada laboral a su ritmo de vida, obteniendo mayor productividad y bienestar laboral, a la vez de fomentar la transformación digital como habilitador tecnológico.

El uso de la modalidad híbrida se expande en gran parte a raíz de la pandemia del COVID-19. Sus características se mantienen en constante evolución y ha dado resultados favorables en materia de productividad; ha apoyado el esfuerzo por automatizar procesos; y se ha capacitado a las personas en el uso de la tecnología que habilita el trabajo híbrido.

McColgan (2022)¹ identifica algunas prestaciones básicas que deben considerarse para desarrollar adecuadamente los modelos de trabajo híbrido:

- Proporcionar los insumos y equipos necesarios para que los trabajadores/as desempeñen sus funciones remotamente.
- Reembolsar los gastos proporcionales del consumo de electricidad, internet y telefonía asociado a la realización de labores.
- No disminuir el salario que perciben los trabajadores/as, independientemente de su modalidad de trabajo.

Cisco (2002)² plantea que la incorporación de tecnología colaborativa presenta las siguientes ventajas:

- **Flexibilidad:** una experiencia unificada para llamadas, reuniones, mensajería y eventos, independientemente que el usuario/a se conecte desde su casa o desde la oficina, sin afectar la fluidez y efectividad de su trabajo.
- **Inclusión:** con la incorporación de herramientas tecnológicas apropiadas, cada empleado/a puede hablar en su propia lengua, en tanto que el resto de sus compañeros/as disfrutarán

1 McColgan. Courtney. (2022). *Prestaciones para incentivar a los trabajadores híbridos*. 20 de Abril 2022. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/prestaciones-para-incentivar-los-trabajadores-courtney-mccolgan/?originalSubdomain=es>

2 CISCO.SCC. *El trabajo híbrido, una fórmula beneficiosa en todo y para todos*. CISCO Partner. Adaptado de: <https://info.sccenlared.es/hubfs/El-trabajo-hibrido-beneficios-para-todos-con-Cisco-Webex-y-SCC.pdf>



de la experiencia en su idioma nativo gracias a las tecnologías de traducción simultánea, eliminando la barrera del lenguaje y fomentando la colaboración en igualdad de oportunidades entre todos los/as participantes..

En esta línea, es importante analizar la composición de la dotación y conocer quiénes son los trabajadores/as, creando perfiles para asignar los beneficios más apropiados para cada uno de ellos/as.

CUADRO: Visión de las generaciones respecto al trabajo híbrido
(elaboración según diferentes fuentes)^{3,4,5,6,7,8,9}

	Baby Boomers 1949 a 1968	Generación X 1969 a 1980	Millenials 1981 a 1993	Centenials Gen z 1994 a 2010
VISIÓN DE BENEFICIOS	<p>Requieren reconocimientos por su larga trayectoria y experiencia.</p> <p>Preferen beneficios orientados a tener una mejor jubilación, prestaciones de salud, gastos médicos.</p>	<p>Otorgan gran valor a beneficios que potencian el equilibrio de su vida laboral y personal.</p> <p>Buscan un crecimiento profesional dentro de la organización.</p> <p>Buscan capacitaciones, servicio de alimentación, días adicionales de vacaciones o de descanso, becas escolares y fondos de ahorro.</p>	<p>Consideran ámbitos importantes:</p> <p>La existencia de una cultura positiva.</p> <p>Beneficios en relación a salud mental y bienestar.</p> <p>Tener sentimiento de pertenencia.</p> <p>Oportuna retroalimentación y reconocimiento positivo.</p> <p>Apoyo de la jefatura en el trabajo.</p>	<p>Consideran ámbitos importantes:</p> <p>Asegurar la flexibilidad.</p> <p>La existencia de una cultura positiva, inclusiva y diversa.</p> <p>Demostrar los valores organizacionales y la ética.</p> <p>Beneficios en relación a salud mental y bienestar.</p> <p>Tener sentimiento de pertenencia.</p> <p>Modificaciones en el periodo de vacaciones.</p>

- 3 Miniza, María del Carmen. (2021). *¿Qué está Pasando con la “generación X en el entorno laboral?* LinkedIn. 29 marzo 2021. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-est%C3%A1-pasando-con-la-generaci%C3%B3n-x-en-el-entorno-miniza-stoll>
- 4 Technocio. (2022). *Trabajo Híbrido: una perspectiva de la generación Z a la generación baby boomers.* 27 de noviembre 2022. Disponible en: <https://technocio.com/trabajo-hibrido-una-perspectiva-de-la-generacion-z-frente-a-la-generacion-baby-boomers/>
- 5 Asana. (2022). *Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global: La Nueva Era de la Agilidad.* Disponible en: <https://blog.hostalia.com/wp-content/uploads/2022/06/asana-indice-anatomia-trabajo-2022-nueva-era-agilidad-informe-blog-hostalia-hosting.pdf>
- 6 Microsoft. (2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Annual Work Trend Index Report.* 16 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- 7 Microsoft y Universidad de San Andrés. (2020). *Trabajo remoto: Los Millennials y la Generación X se sienten un 40% más productivos que los Baby Boomers.* News Center Microsoft Latinoamérica. 15 de diciembre 2020. Disponible en: <https://news.microsoft.com/es-xl/trabajo-remoto-los-millennials-y-la-generacion-x-se-sienten-un-40-mas-productivos-que-los-baby-boomers/>
- 8 Díaz-Sarmiento, Claudia. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials.* Clío América. Studocu. Julio - Diciembre 2019. Disponible en: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cientifica-del-sur/fisiologia/entendiendo-las-generaciones-una-revision-del-concepto-clasificacion-y-caracteristicas-distintivas-de-los-baby-boomers-x-y-millennials/26619877>
- 9 Abril, Danielle. (2022). *Gen Z workers demand flexibility, don't want to be stuffed in a cubicle.* The Washington Post. 11 de Agosto 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/08/11/gen-z-workforce-hybrid/>

	Baby Boomers 1949 a 1968	Generación X 1969 a 1980	Millenials 1981 a 1993	Centenials Gen z 1994 a 2010
VISIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO	<p>Preferencia por presencialidad a menos que sean cuidadores/as.</p> <p>Al teletrabajar se han sentido aislados, ignorados y pesimistas.</p> <p>Requieren capacitación en tecnologías</p>	<p>Es la generación que es capaz de adaptarse más rápidamente a los cambios.</p> <p>Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva. Se adaptan al trabajo híbrido.</p> <p>En un estudio realizado por Microsoft, la Generación X que conviven con su pareja y/o hijos, reportó mayor productividad, en teletrabajo, que el resto de los grupos (Baby Boomers, Millenials, Z) y es el que ha soportado la mayor carga de trabajo.</p>	<p>Ambas generaciones prefieren el trabajo híbrido.</p> <p>Crean un equilibrio entre el aspecto inherentemente social de la oficina con el tiempo de concentración que consiguen trabajando desde casa.</p> <p>Buscan bienestar personal y conciliación entre vida personal y laboral.</p> <p>Priorizan desafíos y aprendizajes.</p>	

McColgan (2022) indica que las prestaciones adicionales a lo establecido legalmente que son más recomendables para aumentar la productividad laboral son salud, flexibilidad y bonos.¹⁰

Después de la pandemia, los beneficios de salud han cobrado relevancia, complementados por seguros de vida e incentivos para mejorar la calidad de vida, tales como gimnasios y actividades recreativas.

Hernández (2022) señala que la **formación** es un elemento apreciado por los colaboradores/as, generando un mayor compromiso laboral e identificación con la **cultura organizacional**, sentido de pertenencia e inclusión.¹¹

Una estrategia eficaz de participación de los empleados/as sumada a equipos altamente comprometidos y responsables aumentan la probabilidad de atraer y retener talento. El compromiso de los trabajadores/as conduce a un mejor rendimiento.

Una jornada flexible es una exigencia por parte de los/as profesionales. Microsoft (2022) indica que un 73% de los trabajadores/as encuestados quiere que continúen las opciones de trabajo remoto flexible. Osorio (2021) señala que las publicaciones de trabajo remoto en LinkedIn aumentaron más de cinco veces durante la pandemia; sobre 40% de la fuerza laboral global

10 McColgan. Courtney. (2022). *Prestaciones para incentivar a los trabajadores híbridos*. LinkedIn. 20 de Abril 2022. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/prestaciones-para-incentivar-los-trabajadores-courtney-mccolgan/?originalSubdomain=es>

11 Hernández. Iván. (2022). *Cultura organizacional: trabajo híbrido, atracción y retención de talento*. Contacto FORUM. Disponible en: <https://contactforum.com.mx/news/ver?id=cultura-organizacional-trabajo-hibrido-atraccion-y-retencion-de-talento>



considera dejar a su empleador este año, y 46% planea mudarse dado que puede trabajar de manera remota.¹²

Osores (2021) identifica cinco estrategias a considerar en la implementación del trabajo híbrido, tanto para atraer y retener talento, como para propiciar el compromiso de los trabajadores/as:

- Crear un plan para impulsar que los colaboradores/as tengan una flexibilidad extrema.
- Invertir en espacios y tecnología para unir lo físico con lo digital.
- Combatir el agotamiento digital desde arriba.
- Dar prioridad a la reconstrucción del capital social y la cultura empresarial.
- Repensar la experiencia del empleado/a para competir por los mejores y más diversos talentos.

El entusiasmo, la dedicación al trabajo y las emociones positivas son los principales factores detrás del compromiso colectivo generado por la modalidad híbrida.

12 Microsoft (2021). El siguiente paradigma es el trabajo híbrido: ¿estamos listos? Citado por Osores, Melisa. (2021). *Trabajo híbrido requerirá más flexibilidad, revela estudio*. Computer Weekly. 22 de marzo 2021. Disponible en: <https://www.computerweekly.com/es/noticias/252498260/Trabajo-hibrido-requerira-mas-flexibilidad-revela-estudio>

¿Cómo asegurar la implementación de beneficios que mejoren la experiencia del empleado/a en trabajo híbrido e impulsen la atracción y retención del talento?

¿Qué dicen las organizaciones?

El trabajo híbrido pone a la persona al centro de la organización, lo que ha significado para las empresas generar incentivos y beneficios consistentes con las necesidades de los empleados/as. Si bien este es un desafío que ya habían asumido las organizaciones, sobre todo con el ingreso al mundo laboral de las nuevas generaciones, actualmente la oportunidad es cómo desarrollar beneficios diferenciados, tomando en consideración la diversidad de personas que trabaja en una empresa.

Si bien la flexibilidad laboral que conlleva el trabajo híbrido ya es percibida como un beneficio, se busca establecer un paquete de beneficios más amplio y coherente con los intereses de cada trabajador/a.

“Es muy distinto lo que necesita hoy en día una persona desde el teletrabajo que vive sola, que se siente absolutamente aislada del mundo, sobre todo en pandemia, que puede estar con depresión, a una mamá que tiene a los tres chicos encima y que tiene que lidiar con que los niños están volviendo ahora al colegio, sin apoyo doméstico.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“Nosotros además contratamos una plataforma de beneficios donde los customizamos, entonces empezamos a entender mucho mejor quiénes son nuestras personas, cuáles son los arquetipos, cómo están diferenciados.” (Focus Group)

“El modelo híbrido lo hemos venido insertando en un concepto de flexibilidad, donde nosotros tenemos una oferta de valor súper rica, en cuanto a tiempo de trabajo, días libres, y ciertos cuidados en el día a día que nos permiten construir un concepto completo.” (Empresa de Servicios)

Se aprecia en las entrevistas y *focus groups*, que el modelo híbrido de trabajo se ha constituido en un factor diferenciador de las organizaciones para atraer y retener talento, ya que un número importante de profesionales que trabaja en la organización, candidatos potenciales y personas en búsqueda de nuevos desafíos, manifiestan predilección por



la flexibilidad de las condiciones híbridas de trabajo. Esto permite atraer talento de otras regiones, expandiendo el mercado laboral.

"(Actualmente) hay grandes volúmenes de renunciaciones..., el talento se está moviendo mucho, y entre las razones de atracción o de pérdida de talento, tiene que ver con la forma de trabajo que tú ofreces a la gente, ya sea full presencial o mix, como híbrido o virtual." (Empresa de Servicios)

"Si tú pones un modelo de trabajo híbrido y no tienes una estrategia de talento por detrás, siempre va a ser una limitante; entonces, para mí lo más importante es decir 'Como compañía quiero tener una densidad de talento con estas capacidades y con estas limitaciones.' ¿Qué necesito para tener este tipo de talento? Ser flexible porque este talento está sentado en la India, en Chile, en Israel, entonces, debo tener una política para determinar la búsqueda de posiciones." (Empresa de Servicios)

"Estamos haciendo levantamientos tanto a reclutadores como candidatos, y obviamente los candidatos quieren más remoto que los reclutadores, (...) no puedes prometerle algo híbrido, y sí, hay una brecha bien importante, y que yo no he hecho la correlación directa, pero tú lo ves muy marcadamente en los estilos de liderazgo de las empresas, o sea, empresas más tradicionales es más marcado a lo presencial, y empresas más modernas tienen más posibilidades de irse a lo híbrido, nuevamente, en el sesgo de que esto sirve para la gente profesional y sirve para el mundo más administrativo, pero sirve poco para la planta y para el proceso productivo." (Empresa de Servicios)

"Desde la óptica de qué es mejor para la compañía, de que tenemos un valor de marca que se potencia, porque hoy en día (...) con esta iniciativa, tenemos mayor capacidad para atraer y retener talentos (...) por dar más espacios, más flexibilidad y ¿Por qué no? también más productividad, porque estamos optimizando el tiempo de trabajo, tenemos nuevas y mejores rutinas, y también estamos generando ahorro tanto en los arriendos como en los traslados." (Empresa Minera)

La flexibilidad laboral se presenta como un factor clave para sustentar la organización a futuro, atrayendo talento que prefiera trabajar en la empresa, tomando en cuenta la diversidad de profesionales que existen. Algunas empresas consideran atraer y retener talento como un objetivo del trabajo híbrido.





“Hoy creo que no seríamos atractivos si esto no fuera parte de la propuesta de valor. Pero ya no es una cuestión de ‘te lo ofrezco como un extra,’ pasó a ser un desde, o sea, si uno quiere seguir reclutando talento, (...) hay que seguir flexibilizándose.” (Empresa Minera)

“Atraer y retener talento diverso a través de una propuesta de conciliación atractiva, o de mejor conciliación. Cuando hablamos de talento diverso en la industria en general estamos hablando de mujeres.” (Empresa Minera)

“No nos olvidemos que hoy en día tenemos un sinnúmero de generaciones con distintas necesidades, distintas visiones de futuro, y que eso también nos impacta respecto de cómo podemos retener y mantener los talentos, y que evidentemente también podemos potenciar una mayor diversidad e inclusión, donde tanto mujeres y hombres, tienen distintas necesidades que también las podemos solventar a través del teletrabajo.” (Empresa Minera)

La atracción, retención y desarrollo de talento mediante flexibilidad laboral implica diseñar sistemas y procesos en concordancia con los requerimientos individuales de las personas que trabajan en la organización. Esto implica para las jefaturas un cambio de perspectiva en la gestión de sus profesionales.

“Porque cuando tú crees que hay talento, tienes que ver cómo captas ese talento, cómo retienes ese talento, cómo lo vas desarrollando, cómo lo vas impulsando, y me da la impresión de que ahí las empresas chilenas todavía tienen unas brechas.” (Empresa de Servicios)

“Creo que hay una falta de liderazgo ejecutivo en reconocer y promover el trabajo híbrido. La dirección general quiere volver al trabajo presencial sin reconocer el cambio necesario en el mundo laboral para atraer y mantener talento. Podría ser un problema generacional.” (Empresa Productiva)

Para empresas que tienen áreas especializadas, el trabajo híbrido otorga una ventaja, acercando profesionales expertos que no se encuentran en el mercado laboral nacional, ampliando el foco de reclutamiento de local a global. La dificultad se encuentra en el tipo de contrato laboral.

“Tenemos un montón de roles donde uno puede contratar gente del mercado en general, pero también tenemos áreas que son muy especializadas en donde hay poca gente en el mundo (...) Tenemos muchas áreas donde ese mercado ya es global, y por ahí hay cuatro personas o cinco en el mundo, que ya hacen algo determinado.” (Empresa Minera)

“En vez de explorar, conocer y aprender acá, que te puedes demorar un año o un año y medio, mejor traer un conocimiento fresco de afuera porque en ese año, año y medio, la competencia te puede pasar la máquina por arriba (...). Cuando ya empezamos a hablar de cierto talento que sabes que no tienes, y en el fondo yo estoy seguro de que la productividad de la persona que está allá va a ser la productividad por cinco de los que están acá, por su conocimiento, por su bagaje, por su experiencia, porque es un modelo más caro. O sea, imagínate, yo les nombré la persona, para contratarla el intermediario local, el intermediario internacional y la empresa, cada uno lleva su tajada en la pasada, entonces, hoy día por lo menos nosotros lo tenemos enfocado en cierto nivel de talento con ciertas habilidades que no están en otro lado, pero el grueso igual sigue estando dentro de la organización.” (Empresa de Servicios)

Las áreas operativas enfrentan el desafío de atraer y retener talento sin la flexibilidad que el trabajo híbrido otorga a las áreas administrativas. El sentimiento de inequidad respecto al grupo que cuenta con una alternativa de teletrabajo genera la expectativa de recibir algún tipo de beneficio que compense por no acceder al trabajo híbrido. Algunas empresas han

adaptado el mayor espacio disponible, por no tener a todos en la oficina, para crear lugares de esparcimiento para las áreas operativas.

"En muy pocos casos algo más como de discriminación respecto a los teletrabajadores. Fue al principio principalmente, sobre todo porque sentían que los que tenían que ir a faena en medio de la pandemia, estaban exponiéndose mucho más que las personas que no lo estaban haciendo. Entonces, lo veían como injusto, por lo tanto, había algunas personas que hablaban de la tele pantufla (...) eso igual ya se ha ido corrigiendo." (Empresa Minera)

"Y eso es una dificultad importante en términos de cómo congenia la naturaleza del trabajo, mientras tienes una audiencia pequeña (...) con las que teníamos que sentarnos a renegociar condiciones de trabajo en oficina o fuera de la oficina, contra nuestro gran volumen que es quien genera y quien produce, genera las ventas, sin ninguna posibilidad de flexibilizar. Entonces, para mí ese sigue siendo mi gran pendiente, porque hay que ver qué espacios reales y atractivos podemos encontrar en toda mi fuerza de trabajo que no puede no estar presente (...) Entonces, eso para mí sigue siendo un desafío no resuelto, porque al menos uno quisiera poder meter algunas anclas de más flexibilidad en el trabajo y que no es tan simple." (Empresa Productiva)

¿Cómo asegurar la implementación de beneficios que mejoren la experiencia del empleado/a en trabajo híbrido e impulsen la atracción y retención del talento?

¿Cómo se hace?

La flexibilidad del trabajo híbrido es una estrategia clave para atraer y retener talento, complementada por un conjunto de beneficios que sean interesantes para los trabajadores/as, generando una experiencia del empleado/a memorable.

AMCHAM (2021) propone las siguientes acciones para diseñar e implementar beneficios en sintonía con la atracción y retención del talento, mejorando la experiencia del empleado/a:¹

- » Establecer una mesa de diseño multidisciplinaria.
- » Definir el propósito y objetivo del programa de beneficios.
- » Escuchar a los colaboradores/as, agregando análisis de datos para categorizar a la dotación.
- » Diseñar la estrategia, habilitadores e iniciativas del programa
- » Realizar *benchmark* en organizaciones similares
- » Validar una propuesta de menú flexible de beneficios, que se adapten a las diversas inquietudes y preferencias.
- » Sensibilizar a los ejecutivos/as.
- » Comunicar a los/as líderes.
- » Implementar iniciativas y gestionar el cambio.
- » Comunicar los beneficios.
- » Medir reacción; recoger necesidades, ideas y recomendaciones buscando reflejar la diversidad de la organización.
- » Diseñar acciones de mejora continua.
- » Implementar mejoras.
- » Cumpleaños: un día hábil libre para el empleado/a durante el mes de su cumpleaños.

AMCHAM (2021)² plantea los siguientes requisitos para asegurar el éxito en la implementación:

- » Contar con un dueño/a del programa de beneficios.

1 AMCHAM. (2021). *Guía del bienestar y trabajo híbrido en la era post pandemia*. 16 de Diciembre 2021. Disponible en: <https://amchamchile.cl/publicaciones/estudio/guia-del-bienestar-y-trabajo-hibrido-en-la-era-post-pandemia/>

2 Ídem.



- » Fomentar convicción del programa en los ejecutivos/as.
- » Co-construir iniciativas con actores clave.
- » Alinear a los/as líderes con el cambio cultural.
- » Revisar políticas y normas.
- » Elaborar la estrategia comunicacional.
- » Enfrentar eventuales resistencias.
- » Incorporar requerimientos específicos de los equipos.

Se sugieren los siguientes beneficios, algunos de los cuales aportan a la [conciliación de la vida laboral, familiar y personal](#):

- » Días adicionales de vacaciones: días adicionales que brinden una pausa extra a las vacaciones legales, para recargar energía y continuar trabajando de la mejor forma.
- » Mañana / tarde para mí: mañana o tarde (mensual, trimestral, semestral) libre.
- » Juntos al colegio: empatizar con padres, madres y tutores limitando las reuniones de equipo a primera hora de la mañana, flexibilizando el horario de ingreso a la jornada.
- » Mi tiempo: crear bloques de horario sin reuniones entre, por ejemplo, 14:00 y 15:00, para posibilitar el trabajo asincrónico en temas asociados a su rol (ej., reportes, propuestas o nuevos proyectos).
- » Hasta mañana: crear una cultura y hábitos de desconexión, respetando horarios de trabajo y evitando los emails, mensajes y llamadas después de las 19:00. Usar las herramientas de programación de envío de email.
- » No citar a reuniones después de las 18:00, salvo situaciones de emergencia.
- » Ofrecer a los colaboradores/as la flexibilidad de gestionar su propio horario de trabajo en función de sus necesidades individuales.
- » Brindar apoyo a aquellos/as que tienen responsabilidades de cuidado que puedan tener dificultades para realizar su trabajo y cumplir con las expectativas de su jefatura (ej., bancos de horas, licencias paternales extendidas, planes especiales de licencia parental).
- » Viernes flexible: se trabajará hasta las 15:00, siempre y cuando cada persona cumpla con sus objetivos y mantenga las responsabilidades al día; por lo tanto, no se fijarán reuniones después de ese horario.
- » Respetar el horario de almuerzo que se haya pactado; ej., 13:00 - 14:00 o 14:00 - 15:00.
- » Considerar la diferencia horaria con trabajadores/as o clientes de otros países al citar a reuniones virtuales, acordando un horario que explícitamente sirva a todas las partes.
- » Instaurar pausas activas cuando se esté desarrollando el trabajo a distancia.

3.4

¿Cómo coordinar al equipo en trabajo híbrido?



Introducción

Cuando el equipo estaba presente en una ubicación física, sus integrantes llevaban a cabo las actividades de sus procesos, coordinando entre ellos/as sin mayor intervención por parte de la jefatura. En contraste, la modalidad híbrida requiere una coordinación detallada por parte del supervisor/a, partiendo por identificar quiénes estarán de forma presencial y quiénes de manera remota; qué espacios de trabajo utilizarán en la oficina; cuáles actividades se desarrollarán en el día; y cómo se asegurará que los entregables se produzcan. A la vez, el supervisor/a debe velar porque las relaciones con otros equipos ocurran sin contratiempos.

La coordinación en modalidad híbrida requiere habilidades de conversación, retroalimentación y resolución de conflictos. Hacerlo a distancia requiere construir relaciones de confianza al interior del equipo y entre equipos.

¿Qué dice la literatura?

La gestión de equipos en modalidad híbrida supone un desafío para **los/as líderes**, que requiere identificar los estilos de supervisión más apropiados; cómo motivar a distancia; cómo coordinar sin estar presente; y cómo asegurar la inclusión de todos los/as integrantes del equipo considerando que algunos estarán de forma presencial y otros participarán de manera remota. La modalidad híbrida abre nuevas posibilidades en la conformación de equipos, algunos de cuyos integrantes podrían residir en otra región o incluso en otro país.

Moore (2020) indica que las organizaciones deberán considerar de qué forma la tecnología puede sostener un modelo de dotación distribuida que elimina las restricciones de un entorno de oficina tradicional y que puede abarcar múltiples ubicaciones en distintos países.¹

Knight (2020) señala la necesidad de crear prácticas para asegurar que los/as empleados/as en la oficina estén coordinados con aquellos trabajando desde la casa, agregando flexibilidad a los procesos de trabajo. La asignación de tareas debe ser hecha equitativamente. Recomienda conversar con los/as integrantes del equipo para determinar cómo trabajar mejor en la nueva modalidad. Acordar con ellos/as cuándo y cómo se comunicarán, quién debe participar en las decisiones, y cómo se estructurará el día laboral. Sugiere que las reuniones de equipo se hagan virtualmente, ya que las reuniones híbridas tienden a perjudicar a quienes están remotamente. Recomienda fijar objetivos y prioridades para la semana para que todos/as tengan claridad sobre el trabajo a desarrollar.

Rampton (2022), fundador de Calendar, una compañía que busca hacer que la agenda sea mucho más productiva, indica que la modalidad híbrida requiere foco en la conexión y cultura. Los/as líderes deben encontrar la forma de preservar la productividad sin comunicarse presencialmente con los/as integrantes de su equipo. Recomienda establecer expectativas claras; entregar herramientas apropiadas y apoyo tanto directo como asincrónico; utilizar reuniones estratégicamente que aporten al equipo y no lo abrumen; y crear experiencias inclusivas para los empleados/as para que nadie se sienta excluido/a.²

McKinsey (2022) sugiere fomentar la resolución de problemas por parte del equipo. Indica que los líderes tradicionales priorizan el cumplimiento de sus propios objetivos más que apoyar al

1 Moore, Susan. (2020). *Tendencias del Entorno de Trabajo Digital que no Puedes Ignorar*. Gartner. 27 de octubre 2020. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/tendencias-entorno-trabajo-digital-que-no-puedes-ignorar>

2 Rampton, John. (2022). *Four Ways to Better Manage a Hybrid Work Environment*. Forbes. 28 Junio 2022. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/06/28/4-ways-to-better-manage-a-hybrid-work-environment/?sh=14291060151f>

equipo. Los líderes efectivos en modalidad híbrida, en contraste, adoptan la práctica de resolver problemas en equipo. Para ello, se involucran personalmente, movilizan los recursos requeridos y conectan a los/as integrantes del equipo. Hacer participar a las personas para encontrar una solución a un problema complejo aumenta su compromiso y su empoderamiento.³

Rutgers University (2022) indica la necesidad de fijar expectativas claras y realistas; integrar herramientas computacionales para que las personas trabajen tan efectivamente remota como presencialmente; revisar y mejorar el modelo de trabajo; promover la colaboración y la conexión entre las personas; y crear una cultura de inclusión y retroalimentación, asegurando que todas las voces sean escuchadas.⁴

Deloitte (2022) recomienda liderar con empatía y autenticidad, fomentar flexibilidad y modelar consistentemente los valores y conductas esperadas. Sugiere que la coordinación de equipos se enfoque en las tres "E" de efectividad, empoderamiento y eficiencia. En un ambiente con menos visibilidad sobre la carga de trabajo y los niveles de actividad, los/as líderes deben definir lo que significa un trabajo exitoso con una nueva noción de productividad que se enfoca en los resultados más que en cumplimiento de horario, que incorpora flexibilidad, con conexiones inclusivas, colaboración, creatividad, innovación, aprendizaje y bienestar laboral.⁵

Stanford University (2022) recomienda:⁶

- Generar confianza y cultivar las relaciones interpersonales estableciendo interacciones periódicas y encuentros informales.
- Fomentar transparencia y visibilidad, explicando el contexto de las decisiones, fijar expectativas acerca de la comunicación y establecer normas de conducta al interior del equipo.
- Enfocarse en resultados, clarificando objetivos y estableciendo procesos de mejora continua.
- Fijar y mantener expectativas incluyendo objetivos de desempeño con seguimiento periódico.

Bajo este nuevo escenario, surge la necesidad de crear prácticas que permitan tener la tecnología para sostener un modelo de dotación distribuida que elimina las restricciones de un entorno de oficina tradicional y que puede abarcar múltiples ubicaciones en distintos países. Adicionalmente, se debe asegurar que los empleados/as en la oficina estén coordinados con aquellos trabajando desde la casa, flexibilizando y balanceando los procesos de trabajo (Moore, Knight, 2020).

3 Scharf, Sandra & Weerda Kirschen. (2022). *How to Lead in a Hybrid Environment*. McKinsey & Company. 27 de Junio 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>

4 Rutgers University. (2022.) *Managing in a Hybrid Workplace*. Rutgers. Disponible en: <https://uhr.rutgers.edu/future-of-work/managing-hybrid-workplace>

5 Hatfield, Steve & Pearce, Jonathan. (2022). *New Ways of Leading Teams in a Hybrid Environment*. Deloitte. 21 Abril 2022. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/leading-hybrid-teams.html>

6 Stanford University. (2022). *Managing a Hybrid Team*. 30 de Junio 2022.



¿Qué dicen las organizaciones?

Los principales hallazgos sobre coordinación de equipos se centran en manejo de reuniones y prácticas de gestión y colaboración.

Prácticas de reuniones

Los entrevistados/as destacan la gestión de las reuniones, velando por su diseño, estructura, duración e invitados/as. Recomiendan que las reuniones ocurran en horario laboral y no duren más de 45 minutos (dejando 15 minutos de descanso entre reuniones). Sugieren enviar con anticipación una agenda de temas a tratar, objetivos a cumplir, indicando si será presencial, virtual o híbrida. Indican que los participantes se deben definir según la necesidad real de asistir.

“El hecho de reforzar que las reuniones idealmente deben durar 45 minutos, y que nos aseguremos que los participantes sean los que verdaderamente deben asistir, porque en reuniones de una hora se daba mucho que uno en qué momento iba al baño.” (Empresa de Servicios)

“ Prohibidas las reuniones después de las 6 de la tarde.” (Empresa de Servicios)

“Se nos empezaban a enredar ciertas coordinaciones, como venir a la oficina a tomar reuniones por videoconferencia, entonces, ahí dijimos ninguna posibilidad.” (Empresa Productiva)

Los entrevistados/as destacan el beneficio de contar con lineamientos sobre reuniones, protegiendo tanto la productividad como el bienestar laboral. Las directrices buscan optimizar la agenda diaria, respetar los espacios personales y el derecho a la desconexión digital.

Se sugiere evitar mensajes después del horario laboral, programando su envío para primera hora del día siguiente; habilitar aplicaciones de apoyo (por ejemplo, Slack, Suite Google, Miro); y no agendar reuniones los viernes en la tarde.

"Hacer reuniones (en donde) se te vea la cara, y también para que todos tengan una experiencia similar cuando la reunión es híbrida." (Empresa Productiva)

"Agregaría (al foco de estudio de trabajo híbrido) temas sobre la gestión del tiempo, el exceso de reuniones, reuniones virtuales improductivas, tiempo de desconexión, calidad de vida y bienestar." (Empresa de Servicios)

"Recibimos un email personal del gerente general enviado a todos los líderes de la organización, indicando varias cosas que son deseables y otras intransables sobre la forma de liderazgo en trabajo remoto en contingencia; por ejemplo, están prohibidos los emails después de las 7 de la tarde, prohibidas las reuniones después de las 6 de la tarde, cosas así como para ir marcando la pauta." (Empresa de Servicios)

"Empezamos a dar varias señales para empezar a crear conciencia de desconexión digital, (...) están prohibidos los emails después de las 7 de la tarde (...) que cada uno dejará su hora de almuerzo publicada en el calendario de forma que no se vea como una reunión, si no que diga hora de almuerzo y esa hora es sagrada para cada persona." (Empresa de Servicios)

Prácticas de gestión y colaboración

Los entrevistados/as indican que las empresas han definido [normativas y lineamientos generales](#), dando autonomía a los equipos y personas para administrar su horario y entregables, flexibilizando horarios de ingreso y salida y fortaleciendo la responsabilidad por la entrega oportuna y de calidad de los trabajos encomendados.

Varias entrevistas destacaron instancias de flexibilidad en la jornada laboral, poniendo a la persona en el centro, permitiéndole que organice su tiempo para cumplir sus objetivos laborales.

"Ahí hay otra cosa que también nosotros ya teníamos: horarios flexibles. Desde antes, pero con esto del trabajo híbrido también nos pasa que hoy llegan un poquito más tarde o se van un poco más temprano, pero no es que se vayan a no hacer nada (...) se van ahora porque hay menos tráfico y llegan a la casa y se conectan para terminar su trabajo; no es como que a las 15:00 de la tarde me voy y chao." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)



"No todo el mundo podía estar siempre en pantalla, o, mejor dicho, teniendo las reuniones con la pantalla puesta, respecto del tiempo familiar o el tiempo personal. Nos comprometemos a chequear cómo está la otra persona." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Algunos entrevistados/as sugieren el bloqueo de la agenda en horarios específicos evitando reuniones al almuerzo, los viernes en la tarde, o creando espacios autodefinidos para trabajo individual incluyendo análisis y redacción de informes.

"Una de las más importantes fueron unos bloqueos en la agenda, bloqueos masivos. Entonces, se bloqueó antes de las ocho y media, después de las seis, con una reunión ficticia que mandaban como TI, y otra al almuerzo." (Empresa Productiva)

"Otra que fue super resistida por los líderes pero que era la más agradecida por los mandos medios, sobre todo, bloqueamos medio día en la semana, para todos el mismo, que creo que fue el miércoles.(...) ese bloqueo se llamaba "Tiempo para trabajar" (...) los líderes del medio, subgerentes, gerentes chicos, jefaturas grandes, están atrapados en un sándwich super maldito porque sus jefes los meten en reuniones, ellos tienen que juntarse con su gente para coordinar, pero además esa gente tiene pega que hacer solo." (Empresa Productiva)

"Bloqueamos la hora de almuerzo entre la una y las dos, y casi que se volviera un pecado molestarte a esa hora, o poner una reunión, y después de las seis de la tarde no podían seguir conectados, o no podía haber una reunión agendada después de ese horario." (Empresa Productiva)

¿Cómo se hace?

Las prácticas de coordinación de equipos y de reuniones aportan a desarrollar trabajo colaborativo entre los miembros, potenciar la [productividad](#), mejorando el bienestar laboral y apoyando la [conciliación vida familiar, personal y laboral](#).

Prácticas de reuniones

Se sugiere elaborar lineamientos transversales fomentando reuniones efectivas que permitan un trabajo colaborativo, tomar acuerdos e integrar el aporte de todos los integrantes en función de los objetivos comprometidos.

- » Identificar con los/as integrantes del equipo los horarios preferidos para fijar reuniones.
- » Diseñar y programar reuniones de no más de 45 minutos creando un espacio de 15 minutos entre cada reunión.
- » Agendar las reuniones en horario hábil.
- » Evitar reuniones en horario de almuerzo.
- » Compartir agenda para ver disponibilidad cruzada.
- » Permitir el auto bloqueo de agenda para posibilitar trabajo individual.
- » Responder a invitaciones a reuniones.
- » No programar ni aceptar reuniones simultáneas.
- » Dar prioridad a reuniones de proyectos prioritarios transversales.
- » Privilegiar la participación activa en las reuniones.
- » Al crear la reunión, enviar agenda con objetivos, duración y rol de participantes.
- » Convocar a las personas que tengan relación directa con el tema, asegurando su disponibilidad.
- » Respetar el horario de la reunión con puntualidad.
- » No introducir un tema que no esté agendado.
- » Participar en reuniones virtuales con la cámara encendida.
- » Asignar, al inicio de la reunión, responsabilidades para controlar el tiempo de la reunión y preparar el acta.

- » Enviar el acta a los/as participantes.
- » Usar las herramientas tecnológicas dispuestas por la organización.
- » Privilegiar reuniones presenciales para encuentros significativos, fortalecer lazos colaborativos y propiciar espacios de innovación.

Es importante gestionar de forma efectiva y balanceada el trabajo, usando la agenda como herramienta clave de coordinación:

- » Estructurar la agenda incluyendo trabajo individual, compromisos laborales y reuniones. Permitir que cada integrante del equipo vea las agendas del resto.
- » Iniciar la semana organizando el tiempo y las actividades según el plan compartido con el equipo.
- » Incorporar pausas activas y espacio para almuerzo.
- » No programar ni aceptar reuniones simultáneas.

Prácticas de gestión y colaboración

Potenciar el trabajo colaborativo al interior de cada equipo implica desarrollar estrategias para definir eficiente y conjuntamente el Qué, el Cómo y el Cuándo, identificando en conjunto las actividades para conseguir los objetivos, con el propósito de priorizar las actividades de la semana con seguimiento periódico y compartido:

- » Analizar las características y fortalezas de las personas que conforman el equipo híbrido para la distribución de funciones.
- » Revisar con el equipo el resultado deseado de las actividades, proyectos y tareas en reuniones diarias de no más de 30 minutos.
- » Crear estructuras para hacer seguimiento de los proyectos, actividades y tareas semanalmente, dando retroalimentación oportuna para ajustar acciones y generando un ambiente de apoyo y soporte mutuo.
- » Instaurar un modelo de seguimiento personalizado a integrantes del equipo que permita saber el estado de las actividades, obstáculos y planes de contingencia a fin de brindar apoyo.
- » Fortalecer las relaciones colaborativas con los/as integrantes del equipo de manera que se sientan reconocidos y confiados de sus habilidades.
- » Promover conversaciones en los espacios virtuales y presenciales con los equipos para profundizar las relaciones interpersonales, celebrar éxitos y compartir momentos significativos.

En aquellos cargos que lo permitan, modificar los horarios de entrada y salida de trabajo presencial para facilitar el traslado en horarios de menor tráfico.





Estrategias para gestionar el trabajo híbrido

Considerar las necesidades de los empleados/as y de la organización, buscando lograr un trabajo efectivo, sostenible y productivo, que permita aumentar tanto la productividad como el bienestar laboral.

Comprender las ventajas y desventajas del tiempo y espacio utilizado para trabajar.

Optimizar el esfuerzo necesario buscando ser más productivo/a.

Disminuir el estrés provocado por el cambio.

Los/as líderes pueden considerar:¹

- **Tipos de tareas:** comprender los distintos factores que impulsan la productividad de cada trabajador/a y considerar cómo los cambios producidos por la modalidad híbrida les afecta. Evaluar cuáles tareas requieren presencialidad, entendiendo que el análisis debe hacerse por cada cargo.
- **Preferencias de los empleados/as:** la capacidad para trabajar a máxima productividad varía de acuerdo con las preferencias individuales, que no son iguales para todos/as ni invariables en el tiempo.
- **Horarios de trabajo:** considerando que el equipo trabajará desde distintas ubicaciones y en horarios distintos, es fundamental que todos/as sepan dónde y cuándo trabajará cada integrante del equipo. Para facilitar la coordinación es útil crear un calendario grupal compartido donde las personas indiquen dónde trabajarán cada día.
- **Expectativas y responsabilidades:** establecer claramente las expectativas y responsabilidades de cada integrante del equipo facilitará trabajar productivamente, sabiendo quién está haciendo qué, sin importar de dónde ni cuándo.
- **Inclusión y equidad:** a medida que se desarrollan las nuevas prácticas híbridas es necesario prestar atención a posibles contingencias relacionadas con la inclusión y la equidad. Los sentimientos de exclusión pueden dañar la productividad, aumentar el agotamiento, disminuir la colaboración y atentar contra la retención

¹ Contract Workplaces. (2022). *Estrategias para gestionar el trabajo Híbrido*. Disponible en: <https://contractworkplaces.com/web/estrategias-para-gestionar-el-trabajo-hibrido/>



...

del personal. Por lo tanto, habrá que alentar la vinculación entre trabajadores/as presenciales y remotos, apoyando la construcción de relaciones laborales fructíferas. Sentirse conectado con los/as integrantes del equipo fomenta un mayor sentido de pertenencia. Se deberá trabajar sobre el “sesgo de distancia” –una tendencia inconsciente que consiste en favorecer a los empleados/as que están más cerca sobre los que están más lejos o trabajan remotamente– para que todos/as se sientan incluidos.

- **Capacitación:** entregando nuevas habilidades para que el equipo pueda trabajar eficientemente y desarrollarse profesionalmente en el marco de las nuevas prácticas híbridas.
- **Bienestar digital:** establecer políticas claras sobre los límites del trabajo remoto, propiciando un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que redundará en un incremento de la productividad y el bienestar laboral.

Los colaboradores/as pueden considerar:

Sus necesidades y preferencias antes de acordar una modalidad híbrida:

- **Búhos o alondras:** cada persona tiene horas de mejor rendimiento durante el día. Las distintas tareas se pueden organizar para potenciar el rendimiento laboral en línea con dichas preferencias.
- **Introvertidos o extrovertidos:** los rasgos de personalidad influyen en la elección de la modalidad híbrida; los introvertidos podrían beneficiarse con menos días en la oficina en tanto los extrovertidos podrían elegir una mayor presencialidad.
- **Necesidad de interacción social:** entendiendo que el trabajo es una actividad social, es importante reconocer las necesidades individuales de interacción social y la capacidad para llevarla a cabo de forma presencial o remota. Cada colaborador/a tendrá necesidades distintas que influyen en la elección de la modalidad híbrida, entendiendo que habrá tareas que serán llevadas a cabo de forma presencial, tales como resolución de problemas, innovación o manejo de conflictos.



...

- **Equilibrio trabajo vida:** el trabajo híbrido brinda la posibilidad de lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Tal equilibrio depende de cada colaborador/a, en base a sus responsabilidades de cuidado. Acordar pautas horarias con los/as integrantes del equipo ayudará a conciliar el trabajo con las necesidades personales para una mayor productividad y bienestar laboral, entendiendo que un desbalance entre las obligaciones laborales y los requerimientos familiares puede afectar el desempeño de las personas, generar estrés, ausentismo, menor satisfacción laboral y compromiso.



3.5

¿Cómo gestionar la productividad en trabajo híbrido?



Introducción

La pregunta que ronda en los/as líderes es: ¿Cómo asegurar que los empleados/as son productivos sin poderlos observar? Esta pregunta refleja que la gestión de productividad en un ámbito presencial se basaba en el control de ocupación de puestos y el seguimiento de actividades más que en la medición de resultados por tiempo trabajado.

El trabajo híbrido obliga a cambiar el foco a una gestión por resultados siendo la colaboración el elemento clave.

Las [entrevistas](#) coincidieron con la [literatura](#) señalando que la productividad de las empresas ha aumentado durante la pandemia. Sin embargo, al profundizar en las entrevistas es evidente que es una apreciación cualitativa ya que en general no existe una medición cuantitativa de productividad.

Los entrevistados/as indicaron que el aumento percibido de la productividad se debe a: (1) un aumento en el número de horas trabajadas debido a la ausencia de traslados (lo cual es una percepción, ya que los entrevistados/as indicaron que no cuentan con un método de control de horario en modalidad remota); (2) menores interrupciones en el trabajo virtual; y (3) mayor autonomía en la elección de los tiempos de trabajo.



¿Qué dice la literatura?

De Las Heras (2021)¹ indica que:

“Uno de los mitos más extendidos acerca del teletrabajo es que la gente trabaja menos, rinde menos, cuando el jefe no está presente, es decir, cuando trabaja en remoto. Sin embargo, en un estudio realizado por el ICWF (Las Heras et al., febrero del 2020), observamos que, cuando las personas trabajan en remoto entre dos y tres días a la semana, se produce un incremento en el rendimiento (de hasta un 19%) y la calidad del trabajo (hasta un 18%), durante esos días.”

Hunton y Norman (2010) observan que el rendimiento, cuando se trabaja en remoto en combinación con presencialidad en la oficina, es mayor que cuando se trabaja solo desde la oficina. Constatan que el trabajo remoto, cuando cubre el 100% de la semana laboral, es menos productivo que cuando se realiza 100% desde la oficina. Explican que el teletrabajo aumenta la productividad porque incrementa el compromiso y la pertenencia del empleado/a con la empresa.²

En el informe publicado por Asana, Bloom (2022) indica que³:

“Por ejemplo, si trabajas desde tu casa los miércoles y viernes, ¿por qué no usar esa flexibilidad para ir al dentista, ir al gimnasio, hacer mandados o recoger a tus hijos de la escuela? Puedes ocuparte del trabajo más tarde en el día o durante el fin de semana. De hecho, en mi investigación, descubrimos que los empleados que adoptaron el formato de trabajo híbrido generalmente trabajan alrededor de 1,5 horas menos en sus días de trabajo desde casa, pero lo compensan con creces otros días. Por lo tanto, tienden a ser más productivos que los empleados que trabajan únicamente en la oficina y son mucho más felices. La razón es que esta flexibilidad es un gran beneficio para ellos: pueden realizar actividades que realmente valoran mientras se desempeñan mejor en el trabajo.”

- 1 De las Heras, Mireia. (2021). *Un lugar de Trabajo Sostenible: hacia un Modelo Remoto y Presencial*. IESE - Business School, University of Navarra. Mayo 2021. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>
- 2 Hunton, J. E. & Norman, C. S. (2010). *The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment*. Journal of Information Systems. 1 de marzo 2010. Disponible en: <https://publications.aahq.org/jis/article-abstract/24/1/67/1499/The-Impact-of-Alternative-Telework-Arrangements-on?redirectedFrom=fulltext>
- 3 Asana. (2022). *Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global: La Nueva Era de la Agilidad*. Disponible en: <https://blog.hostalia.com/wp-content/uploads/2022/06/asana-indice-anatomia-trabajo-2022-nueva-era-agilidad-informe-blog-hostalia-hosting.pdf>

El trabajo híbrido plantea el desafío de gestionar la productividad por resultados más que por control de ocupación de puesto, incentivando la autonomía y el trabajo colaborativo, integrando la flexibilidad e incorporando indicadores duros de resultados.

Teevan (2021)⁴ indica que los/as líderes deben expandir su definición de productividad enfocándose en el bienestar, las conexiones sociales y la colaboración que generan innovación sustentable en el largo plazo para el negocio.

Cracknell, De Smet, Langstaff, Mysore & Ravid (2021) señalan⁵:

“¿Por qué algunas compañías han disfrutado de una alta productividad durante la pandemia? De acuerdo a nuestro estudio, estas compañías con alta productividad apoyan las pequeñas conexiones entre colegas: oportunidades de conversar sobre proyectos, compartir ideas, formación de redes, mentorías y entrenamientos.”

La Organización Internacional del Trabajo (2020)⁶ indica que:

“Una de las fuentes de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo es mantener el rendimiento del equipo y cumplir los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios. Para ser eficaz, el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores.”

Sorensen (2016) señala que el mejor método para gestionar el personal en teletrabajo es a través de un proceso denominado gestión por resultados, en el que tanto el equipo directivo como el trabajador/a se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la productividad.⁷ Esto puede incluir la identificación de objetivos, tareas, hitos y la discusión sobre el progreso del trabajo sin el peso de presentar informes constantemente, para otorgar al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar constantemente el progreso.

La OIT (2020)⁵ sugiere:

- Especificar claramente los resultados esperados. Ser lo más específico posible con respecto a lo que se espera de los trabajadores/as reduce significativamente la ambigüedad potencial y la posibilidad de que se produzcan malentendidos, lo que potencia la autonomía del teletrabajador/a en la realización de sus tareas.

4 Teevan, Jaime. (2021). *Let's Redefine 'Productivity' for the Hybrid Era*. Harvard Business Review. 9 de Septiembre 2021. Disponible en: <https://hbr.org/2021/09/lets-redefine-productivity-for-the-hybrid-era>

5 Alexander, Andrea, Cracknell, Rich, De Smet, Aaron, Langstaff, Meredith, Mysore, Mihir., & Ravid, Dan. (2021). *What Executives are Saying about the Future of Hybrid Work*. McKinsey & Company. 17 Mayo 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>

6 OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

7 Sorensen, H. (2016). *Best Practices for Managing Telecommuting Employees*. Capella University.



- Considerar las siguientes preguntas para definir los resultados esperados de los trabajadores/as: ¿Cómo reconocer un producto final plenamente satisfactorio? ¿Cuáles son los criterios para determinar que se ha terminado?
- Brindar comentarios oportunos, regulares y descriptivos a los trabajadores/as, describiendo el trabajo realizado y sugiriendo cambios que resulten en una mejora significativa de la tarea con el efecto esperado.
- Reconocer el trabajo bien hecho.
- Favorecer las videollamadas en las conversaciones difíciles sobre el rendimiento, permitiendo la transmisión de las sutilezas de la comunicación no verbal.

Harvard Business Review⁸ plantea que:

“Para encontrar el camino correcto, los líderes deben comprender los ejes del trabajo híbrido –las ventajas y las desventajas de dónde y cuándo se trabaja– y alinearlos para que fomenten la energía, la concentración, la coordinación y la cooperación necesarias para ser productivos.”

Recomienda cuatro principios organizados por lugar y tiempo para garantizar que el trabajo híbrido sea productivo:

Principios de lugar:

- Diseñar la infraestructura de la oficina para la colaboración.
- Hacer del trabajo desde casa una fuente de energía.

8 Gratton, Lynda (2021). *Cuatro principios para garantizar que el trabajo híbrido sea trabajo productivo*. Harvard Deusto. Enero 2021. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/cuatro-principios-para-garantizar-que-el-trabajo-hibrido-sea-trabajo-productivo>

Principios de tiempo:

- Permitir que el tiempo asincrónico potencie la concentración.
- Hacer que el tiempo sincrónico sea la base de la colaboración.

Microsoft (2022)⁹ encuestó a 20.000 personas en 11 países y analizó trillones de señales de productividad de su plataforma Microsoft 365 con los siguientes resultados: 87% de los empleados/as indican que son productivos en el trabajo híbrido. El número de reuniones por semana del usuario promedio de Microsoft Teams aumentó en 153% desde el inicio de la pandemia. La doble presencia en reuniones aumentó en 46% por persona en un año. En una semana promedio, 42% de las personas hacen tareas múltiples, por ejemplo, enviando emails durante reuniones. Sin embargo, al mismo tiempo, 85% de los/as líderes indican que no confían en que las personas están siendo productivas. Microsoft llama a esta vasta diferencia entre la percepción de los empleados/as y de las jefaturas la “paranoia de la productividad”: pensar que los empleados/as no están trabajando pese a que todos los indicadores demuestran lo contrario.

Microsoft sugiere que los supervisores/as deberían dejar de preocuparse si sus empleados/as están trabajando lo suficiente y migrar a apoyarlos a enfocarse en las tareas más importantes de su trabajo. 81% de los empleados/as indica que es importante para ellos/as que las jefaturas les ayuden a priorizar su carga de trabajo, pero solo 31% declara que la supervisión les ha dado guías claras. Las jefaturas enfrentan la misma falta de dirección: 74% plantea que su desempeño mejoraría si recibiera más apoyo para priorizar su trabajo y 80% indica que se beneficiaría personalmente de mayor claridad desde la alta gerencia sobre las prioridades.

Esta falta de apoyo está estresando a la organización. 48% de los empleados/as y 53% de las jefaturas reporta agotamiento en el trabajo. La sobrecarga abruma tanto a trabajadores/as como a jefaturas; si el apoyo requerido no se materializa, la proactividad general podría estar en riesgo.

Microsoft indica que la gestión de la productividad mejoraría cautelando los siguientes aspectos⁹:

- Diseñar el trabajo por objetivos acordados con integrantes de los equipos, tomando en cuenta las características de cada persona.
- Dar autonomía al trabajador/a para planificar su trabajo y cumplir sus metas.
- Diseñar el trabajo presencial y remoto según productividad.
- Asegurar que la presencialidad responda a la pregunta: ¿Por qué acudir a la oficina?
- Acordar con el equipo cuáles tareas serán presenciales y cuáles podrán ser remotas.
- Diseñar el trabajo con suficiente flexibilidad para apoyar a los empleados/as, logrando que ellos se sientan más a gusto, lo que generará mejores resultados.
- Tomar el pulso de la organización, solicitando la opinión de los trabajadores/as.

⁹ Microsoft. (2022). *Hybrid Work is just Work. Are we Doing it Wrong? Work Trend Index Special Report*. 22 de Septiembre 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>

¿Qué dicen las organizaciones?

De tareas a resultados

Las entrevistas destacaron la necesidad de aumentar la productividad y demostrarla mediante indicadores.

"Tenemos un desafío de cómo medir productividad en equipos que no tienen una medida tangible o dura." (Empresa de Servicios)

"La pregunta típica del CEO es ¿Cómo vas a asegurar productividad? No tengo herramientas para medir productividad en oficina, pero sí te puedo decir que los dos años de pandemia fueron los que mejor resultados hemos tenido; entonces, te puedo asegurar, al menos, que no estar en la oficina no conversa con un mal resultado." (Empresa Productiva)

"Falta mucho por mejorar (...) está aún la sensación que quienes están en modelo híbrido no 'rinden,' como los que no lo tienen implementado." (Empresa de Servicios)

"El desafío de medir productividad en cargos no transaccionales es difícil en cualquier modalidad de trabajo; por tanto, es difícil hacer un comparativo de productividad en esos cargos." (Empresa de Servicios)

La mayoría de los entrevistados/as señalaron que la productividad de sus equipos se había mantenido o incrementado a pesar de no tener indicadores claros y con seguimiento permanente para áreas administrativas. Indicaron que el flujo de trabajo no se había detenido y en varios casos, se había hecho más fluido. Señalaron que se comenzó a trabajar por objetivos y resultados, más que por tiempo trabajado, lo que fue un desafío para los/as líderes.

"La gente que no trabaja por objetivos, básicamente son quienes no tienen teletrabajo porque son operativos. El resto trabaja por objetivos, con un modelo que ya nosotros veníamos trabajando previamente." (Empresa Productiva)

"Cada vez hay menos inquietud respecto a ese tipo de dinámica. Como te digo, estamos dando un puntapié oficial a un modelo de gestión por objetivos, para una parte importante de la oficina de apoyo." (Empresa de Servicios)

"Ya no teníamos que estar gestionando tareas sino que resultados, porque entendimos que teníamos que organizarnos nosotros mismos, nuestras tareas con las tareas del hogar, por lo tanto, no voy a estar pendiente de si la persona está conectada (...) sino, gestionando resultados de mis equipos." (Empresa Minera)

Autonomía y responsabilidad personal

Los entrevistados/as indican que, para una adecuada implementación de la modalidad híbrida, es necesario que tanto líderes como colaboradores/as, asuman sus responsabilidades considerando el alcance de sus funciones.

"Creemos fervientemente en la responsabilidad (...) en la forma en que estructura cada persona su agenda y su trabajo, si bien tiene que haber flexibilidad, también debe estar muy alineada con los objetivos que tiene la compañía, y más una compañía que está en un momento de crecimiento." (Empresa de Servicios)

Varios entrevistados/as señalaron que, al existir un nivel adecuado de responsabilidad por parte de integrantes de la organización, posibilita instalar una cultura de confianza y de trabajo autónomo, sin afectar negativamente variables de productividad, producción o costo.

"La implementación de esta forma de trabajo viene dada por un desarrollo y una madurez en el grupo de personas que conforman la organización, de forma que no sea necesaria una supervisión directa para el logro de las metas. Esto parte desde el proceso de reclutamiento y continúa a lo largo del tiempo con la comunicación de los valores y de los objetivos claros." (Empresa de Servicios)

¿Cómo se hace?

Generar una cultura de fomento a la productividad requiere potenciar la autogestión y planificación de los colaboradores/as para alcanzar un desempeño en línea con los objetivos del cargo.

Se sugiere^{1,2}:

- » Definir con el equipo las tareas a realizar tomando en consideración sus fortalezas y debilidades.
- » Hacer seguimiento diario del avance de las tareas para anticipar problemas y buscar soluciones.
- » Construir una oficina virtual donde cada colaborador/a pueda conocer las herramientas digitales que apoyan el desarrollo de las tareas asignadas, comprendiendo los recursos disponibles para mejorar el desempeño, ser más productivo y evitar distracciones.
- » Priorizar la comunicación asincrónica por medios virtuales con mensajes claros y precisos acordando tiempos de respuesta aceptables.
- » Aprovechar las reuniones sincrónicas para resolver problemas, aclarar expectativas y evaluar el avance del equipo. Cada reunión debe tener un objetivo acordado.
- » Aclarar que cada colaborador/a puede desempeñarse de manera autónoma, manejando su agenda y su horario de trabajo.
- » Planificar el tiempo en la oficina. Las actividades de mayor envergadura, resolución de conflictos y conversaciones difíciles se desarrollarán durante sesiones presenciales.
- » Practicar la escucha activa: estar abierto/a a nuevas ideas, escuchar perspectivas diversas, valorar los cuestionamientos y la co-creación de propuestas. Estas prácticas fortalecen el ambiente laboral y aumentan el nivel de compromiso de los colaboradores/as, permitiendo generar soluciones más creativas ante algún problema y motivando a cada integrante del equipo a aportar ideas.

1 ANDA, (2022). *Modelo de trabajo "híbrido": Cuatro tips para aumentar la productividad*. 2 Marzo 2022. Disponible en: <https://www.anda.cl/modelo-de-trabajo-hibrido-cuatro-tips-para-aumentar-la-productividad/>

2 Rosety, Agustín. (2022). *3 tips para mantener la productividad en un modelo de trabajo híbrido*. Moebius. 10 de marzo 2022. Disponible en: <https://www.moebiusconsulting.com/3-tips-para-mantener-la-productividad-en-un-modelo-de-trabajo-hibrido/>



- » Manejar la agenda individual y compartirla con el resto del equipo.
- » Generar una programación individual de tareas dejando espacio para tareas no planificadas.
- » Potenciar el desarrollo de habilidades digitales de los empleados/as.



La OIT (2020)¹ sugiere para gestión de los **líderes**:

- » Especificar claramente los resultados esperados. Ser lo más específico posible con respecto a lo que se espera de los trabajadores/as reduce significativamente la ambigüedad potencial y la posibilidad de que se produzcan malentendidos, lo que potencia la autonomía del teletrabajador/a en la realización de sus tareas.
- » Considerar las siguientes preguntas para definir los resultados esperados de los trabajadores/as: ¿Cómo reconocer un producto final plenamente satisfactorio? ¿Cuáles son los criterios para determinar que se ha terminado?
- » Brindar comentarios oportunos, regulares y descriptivos a los trabajadores/as, describiendo el trabajo realizado y sugiriendo cambios que resulten en una mejora significativa de la tarea con el efecto esperado.
- » Reconocer el trabajo bien hecho.
- » Favorecer las videollamadas en las conversaciones difíciles sobre el rendimiento, permitiendo la transmisión de las sutilezas de la comunicación no verbal.

¹ OIT. (2020). *Marco de Políticas para Mitigar el Impacto Económico y Social de la Crisis Causada por el COVID-19*. Nota de Políticas de la Organización Internacional del Trabajo. Mayo del 2020. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_751916.pdf



El California Institute of Technology (Caltech) de Estados Unidos diseñó esta guía de apoyo para el trabajador/a¹:

- » Asigne efectivamente prioridades para su trabajo y cumpla expectativas de desempeño.
 - Su jefatura no podrá ver en qué está trabajando durante el día. Es importante distinguir entre estar ocupado y ser productivo.
- » Establezca límites entre el trabajo y el tiempo personal.
 - Deberá contar con un espacio de trabajo dedicado y comunicar claramente con su jefatura y colegas acerca de su disponibilidad.
- » Evalúe las condiciones de teletrabajo con su jefatura.
 - Sea receptivo a retroalimentación y flexible ante cambios en las características del teletrabajo.
- » Mantenga comunicaciones claras y consistentes.
 - Comunique claramente el progreso en tareas definidas versus las expectativas de su jefatura, junto con cualquier barrera que obstaculice el cumplimiento de los trabajos asignados.
- » Cumpla el acuerdo de trabajo híbrido.
 - Deberá comprender, firmar y cumplir las expectativas señaladas en el convenio de trabajo híbrido.

¹ California Institute of Technology. (2022). *Infographic for Workers*. Disponible en: <https://hr.caltech.edu/resources/remote-work>

3.6

¿Cómo capacitar para el trabajo híbrido?



Introducción

La capacitación, tanto en contenido como en ejecución, cambia en modalidad híbrida. Con respecto a los contenidos, hay nuevas habilidades y herramientas que requieren entrenamiento y habilidades existentes que necesitan refuerzo. El liderazgo a distancia es una habilidad nueva. Se requiere transmitir las herramientas computacionales que apoyan la conectividad y la colaboración. Se necesita reforzar el trabajo en equipo en modalidad híbrida. Con respecto a la ejecución de la capacitación, habiendo demostrado que la capacitación puede desarrollarse de forma virtual, hay resistencia de los colaboradores/as para trasladarse a la oficina solo para estar el día completo en un curso en una sala de reuniones.

La [literatura](#) enfatiza las competencias adicionales que requieren las jefaturas particularmente con respecto a estilos de liderazgo para una modalidad híbrida. Las [organizaciones](#) especifican que los/as [líderes](#) deben aprender un liderazgo empático; la escucha activa; influir en base a los valores compartidos; capacidad de inspirar; e integrar personas. Por su parte, los trabajadores/as deben aprender nuevas formas de colaboración híbrida; gestión por metas y resultados; administración del tiempo; y técnicas de resiliencia.



¿Qué dice la literatura?

Como parte de la implementación del nuevo modelo de trabajo híbrido, la organización debe ajustar su estrategia de aprendizaje, decidiendo cómo llevará a cabo las capacitaciones y cuáles habilidades, herramientas y conocimientos privilegiará.

El primer paso es identificar la brecha de habilidades en las personas. En línea con la estrategia y los objetivos de la organización, se identifican las habilidades requeridas y se comparan con las competencias existentes. El plan de capacitación y acompañamiento representa el cierre de brechas de habilidades, buscando contar con personas satisfechas y productivas, que cumplan con los resultados esperados.¹

Worky (2022) señala que es necesario desarrollar los pilares de la **cultura organizacional**, incluyendo la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del tiempo.²

Reconociendo que el trabajo a distancia tiende a aislar a los trabajadores/as, es importante capacitarlos y entregarles herramientas para fortalecer el sentido de permanencia, dar fluidez a las comunicaciones y darles apoyo, sin importar desde donde trabajen.

Los/as líderes juegan un rol clave en el trabajo híbrido. Ellos/as deben ser capaces de enfocar y dirigir, por lo que deben capacitarse en cómo liderar y entrenar a equipos híbridos, basado en la confianza y la gestión por resultados. Necesitarán dominar habilidades que les permitan mantener una cultura fuerte, romper barreras de sus eventuales prejuicios respecto a los trabajadores/as híbridos y fomentar la estimulación intelectual.³

KnowledgeCity (2022) propone siete estrategias para diseñar un programa de capacitación híbrido efectivo: (1) evaluar las necesidades de capacitación; (2) dar prioridad a las habilidades blandas; (3) llevar a cabo capacitación en liderazgo; (4) utilizar herramientas digitales

1 Rodríguez, Hugo. (2021). *Capacitación de Empleados ¿Cómo Abordar las Brechas de Habilidades?* Crehana. 9 de julio del 2021. Disponible en: https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/capacitacion-empleados/?source_page=BlogHome&source_detail=Featured%20Card

2 Sophie. (2022). *Modelo de Trabajo Híbrido: Cómo Capacitar a tu Equipo*. Workyblog. 24 de Febrero 2022. Disponible en: <https://blog.worky.mx/trabajo-hibrido-capacitacion>

3 Glass, Graham. (2022). *Tres Formas de Capacitar a una Fuerza de Trabajo Híbrida*. Entrepreneur. 6 de abril 2022. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/es/estrategias-de-crecimiento/3-formas-de-capacitar-a-una-fuerza-de-trabajo-hibrida/424062>



de capacitación; (5) basar la capacitación en los roles de la organización; (6) fomentar el aprendizaje individual; y (7) incentivar las interacciones entre empleados/as.⁴

Gratton (2021) indica que la irrupción del trabajo híbrido ha resultado en que millones de trabajadores/as han pasado de estar restringidos a un lugar a trabajar desde cualquier parte y han cambiado de un trabajo sincrónico con otros/as de 9:00 a 17:00 a trabajar asincrónicamente en horas de su elección. Por lo tanto, la modalidad híbrida de trabajo debe diseñarse considerando tanto las necesidades institucionales como personales. La capacitación debe enfocarse desde cuatro perspectivas: cargos y tareas; preferencias de empleados/as; proyectos y flujos de trabajo; e inclusión y equidad.⁵

Training Industry (2022) señala que la capacitación híbrida debe empoderar a los empleados/as a aprender a su propio ritmo; incorporar métricas para asegurar la efectividad del entrenamiento; y maximizar la experiencia del entrenamiento mediante el uso de simuladores omnicanal.⁶

4 KnowledgeCity. (2022). *Seven Strategies for an Effective Hybrid Workplace Training Program*. Abril 2021. Disponible en: <https://www.knowledgecity.com/blog/hybrid-workplace-training/>

5 Gratton, Lynda. (2021). *How to Do Hybrid Right*. Harvard Business Review. Mayo-Junio 2021. Disponible en: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

6 Newton-Hill, Huw. (2022). *Training a Hybrid Workforce? Consider these Three Best Practices*. Training Industry. 13 de Abril 2022. Disponible en: <https://trainingindustry.com/articles/workforce-development/training-a-hybrid-workforce-consider-these-3-best-practices/>

¿Qué dicen las organizaciones?

Los entrevistados/as observan que la nueva modalidad de trabajo híbrido requiere el dominio de habilidades blandas y herramientas tecnológicas. Esto es percibido como un cambio cultural. Es necesario entregar herramientas, tanto para las jefaturas como para los colaboradores/as, de cómo abordar una reunión, dar retroalimentación, equilibrar la vida laboral y personal, y cómo crear conexiones virtualmente. Las entrevistas destacaron la necesidad de que tanto líderes como colaboradores/as avancen a la par, entendiendo los cambios de la misma forma.

Capacitación para líderes

Según las entrevistas, la capacitación para los/as líderes debe cambiar, ya que las habilidades necesarias en forma presencial no son las mismas que se requieren en una supervisión híbrida. Se requiere capacitar en habilidades tecnológicas; comunicación no presencial; retroalimentación a distancia; generación de confianza en modalidad híbrida; manejo de equipos a distancia; y gestión por objetivos.

"Estamos trabajando mucho, entrenando mucho a los líderes en cómo dar retroalimentación, estamos entrenando mucho para que conversen, o sea, la retroalimentación a fin de cuentas es una conversación preparada." (Empresa de Servicios)

"Parte del entrenamiento de los gerentes es enseñarles cómo manejar gente en un entorno donde tienen gente presencial y virtual." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

"Lo más importante a trabajar son las mentalidades y comportamientos de nuestros/as líderes." (Empresa Minera)



"Después preparamos a nuestros jefes de área y a los gerentes, si bien, esto está recién empezando, todavía no hay tanto curso, capacitación, es todo aprendizaje continuo a la larga, de cómo manejar equipos de trabajo en formato híbrido, porque no es tan fácil; hay que manejar ciertas frustraciones, formas de abordar una reunión, de abordar una retroalimentación; los estamos ayudando para mantener un estilo de trabajo híbrido que sea exitoso." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Algunas entrevistas destacaron la necesidad de mantener contacto con los/as líderes entregándoles consejos de gestión y compartiendo buenas prácticas observadas en otras empresas. Otras entrevistas destacaron la capacitación para gestionar por objetivos, organizando y planificando el trabajo de cada supervisado/a de manera integral. Varias entrevistas indicaron la necesidad de medir claramente los resultados.

"Nosotros en algún minuto hicimos pequeños consejos de cómo hacer una reunión efectiva, porque de pronto citaban a todo el equipo de trabajo y no sé si era necesario citar a todos para una reunión que tenían que estar dos personas." (Empresa Productiva)

"Hicimos varios Webinars de relacionamiento con las jefaturas en el teletrabajo, y adicionalmente dimos a los jefes consejos de cuáles eran buenas prácticas para liderar a sus equipos, generar identidad de equipo, y mantener la cultura de la compañía en el formato de teletrabajo." (Empresa Productiva)

Capacitación para trabajadores/as

Es importante entregar a los trabajadores/as competencias y herramientas que les permitan adaptarse al trabajo híbrido. Los entrevistados/as describen capacitaciones sobre cómo autogestionarse en trabajo híbrido, uso de *software*, gestión de reuniones y autocuidado. Destacan el aporte de las capacitaciones desarrolladas por las mutualidades sobre trabajo híbrido y ergonomía.

"Realizamos distintos talleres, más de 100 comunicados, generamos habilidades en más de 2.000 personas, no solamente a las personas que estaban en teletrabajo, sino que a los líderes y personas que iban a rodear a estas personas para que también entendieran y pudiéramos movilizar esta nueva cultura (...) de cambiar los estereotipos, y de no permitir que se generen sesgos en contra de las personas en teletrabajo." (Empresa Minera)

"Hicimos varios Webinars dirigidos a toda la gente que estaba haciendo teletrabajo, de manera de mostrar buenas prácticas en teletrabajo." (Empresa Productiva)

"Qué era lo que correspondía en cada uno de sus segmentos, detalles de las asignaciones de teletrabajo, materiales de apoyo, manual del líder, guía para trabajar con otro a distancia, balance de vida laboral y bienestar, preguntas frecuentes, entrenamiento de la mutualidad. También hicimos el entrenamiento de la mutualidad en temas ergonómicos y de seguridad, que cada persona que estaba en teletrabajo debía cumplir (...) y luego lo de las competencias." (Empresa Productiva)

"Desarrollamos un conjunto de herramientas donde la gente podía ver cuáles son las reglas de una reunión online, del ruido, de las cámaras, hasta métodos para garantizar efectividad y seguimiento de proyectos." (Empresa Productiva)

"Luego cuando tuvimos que movilizar a la gente para que vinieran a las oficinas, hicimos un entrenamiento de qué significa trabajar 3x2, cuáles son las reglas del teletrabajo, para también demostrar la experiencia de trabajar acá." (Empresa Productiva)

"Se creó al inicio de la pandemia, una certificación interna (...) tenías diferentes entrenamientos en uso de Box, Slack, Trello, Mural, uso de un montón de herramientas que te permiten tener una buena gestión de ambos mundos." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

"El empleo de técnicas Mindfulness para el desarrollo del bienestar organizacional y el equilibrio vida / trabajo." (Empresa Productiva)

Cómo sería un programa de capacitación para el trabajo híbrido?



Empresa productiva nacional

Hasta 2021, esta empresa productiva nacional contaba con sobre 2.000 personas capacitadas en teletrabajo. Su programa de capacitación consta de:

1. 2 cursos para jefaturas:
 - Liderazgo visible y gestión proactiva (curso virtual por MS Teams).
 - Comunicación objetiva y asertiva (curso *eLearning* con evaluación).
2. 5 cursos para trabajadores/as:
 - Planificación de actividades, gestión del tiempo y priorización (curso virtual por MS Teams).
 - Mejores prácticas de reuniones (curso virtual por MS Teams).
 - Principios y mejores prácticas del teletrabajo (curso virtual por MS Teams).
 - Desarrollo de responsabilidad por las tareas del equipo (curso *eLearning* con evaluación).
 - Rutinas ágiles (curso *eLearning* con evaluación).





Oficina gubernamental de gestión de personas

Esta oficina pública de gestión de personas de un país en las Américas creó un programa de capacitación que cuenta con dos cursos con modalidad *eLearning*:

1. Fundamentos del teletrabajo – capacitación para supervisores/as.
 - Elementos esenciales del teletrabajo.
 - Habilidades y procesos.
 - Temas relacionados con el teletrabajo.
2. Fundamentos del Teletrabajo – capacitación para empleados/as.
 - Elementos esenciales del teletrabajo.
 - Habilidades y procesos.
 - Temas relacionados con el teletrabajo.



Universidad en Estados Unidos

Esta universidad creó un programa de capacitación que cuenta con los siguientes cursos:

1. Curso para supervisores/as:
 - Liderando a distancia (curso *eLearning*).
 - Capacitación en seguridad (curso *eLearning*).
 - Infografía para supervisores/as.
2. Curso para empleados/as:
 - Conectándose con la organización.
 - Comunicaciones apropiadas: normas y expectativas.
 - Gestionando su día y priorizando su trabajo en un ambiente híbrido.
 - Estableciendo relaciones de trabajo en un ambiente de teletrabajo.
 - Herramientas y plataformas que facilitan el teletrabajo.
 - Infografía para empleados/as.





Universidad en Estados Unidos

Esta universidad diseñó los siguientes cursos en modalidad *eLearning* para el trabajo híbrido:

1. Establecer metas y expectativas.
 - Consejos expertos para fijar objetivos (48 min).
 - Alineando metas y prioridades para gestionar su tiempo (25 min).
2. Comunicar y colaborar efectivamente.
 - Gestionando el conflicto en el ambiente laboral (32 min).
 - Cómo ser un colaborador/a exitoso (36 min).
 - Promoviendo comunicación y colaboración en equipo (29 min).
 - Cómo ser un/a integrante efectivo del equipo (28 min).
3. Gestionar el desempeño del equipo.
 - Los elementos de la construcción de confianza (26 min).
 - Consejos expertos sobre confianza (47 min).
 - Cómo ser un/a profesional responsable (31 min).
 - Desarrollando un equipo exitoso (28 min).
 - Consejos expertos para medir y gestionar el desempeño (41 min).
 - Consejos de líderes sobre liderar una cultura de ejecución (22 min).
 - Liderazgo mediante desarrollar a las personas (51 min).
 - Desarrollo de talento y transformación: desarrollando a las personas (90 min).
4. Compromiso e inclusión en el equipo.
 - Ambiente positivo: generando un equipo de trabajo comprometido (23 min).
 - Liderando con motivación y compromiso (28 min).
 - Avanzar con perseverancia y resiliencia (25 min).
5. Liderazgo y administración.
 - Consejos expertos sobre liderazgo (88 min).
 - Liderando mediante una visión compartida (45 min).
 - El/la líder ágil (49 min).
 - Liderando el equipo (69 min).
 - El/la líder empático (54 min).
 - Consejos expertos sobre bienestar (53 min).
 - Estrategias para desarrollar un equipo unido (29 min).



- Desarrollando un equipo exitoso (29 min).
- Delegación efectiva (29 min).
- 6. Gestión del tiempo.
 - Organícese: cómo crear el tiempo que requiere (28 min).
 - El arte de mantenerse enfocado/a (29 min).
 - Maximizar su productividad gestionando tiempo y tareas (22 min).
 - Gestionar la presión y el estrés para optimizar su desempeño (26 min).
- 7. Equipos virtuales.
 - Estableciendo equipos virtuales efectivos (31 min).
 - Consejos de líderes sobre liderar a distancia (48 min).
 - Liderando a distancia (49 min).
 - Liderando ambientes de trabajo post pandemia (29 min).
 - Contribuyendo como integrante de un equipo virtual (23 min).



¿Cómo se hace?

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) sugiere que para potenciar el trabajo híbrido es importante que cada organización adecúe sus capacitaciones enfocándose en las necesidades de cada persona. La OIT propone:¹

- » Realizar encuestas cada 2-3 semanas sobre los desafíos y necesidades de los teletrabajadores/as y abordar específicamente esas necesidades mediante la formación en línea, seminarios *web*, talleres y sesiones de entrenamiento.
- » Priorizar los tipos de formación de sus catálogos existentes que sean más pertinentes en el momento, tales como habilidades de liderazgo, de manejo del tiempo y de comunicación.
- » Que el equipo directivo pueda acceder a una formación específica dirigida a desarrollar habilidades de liderazgo en la gestión de equipos remotos, conducción de equipos a través de una crisis, comunicación efectiva con un equipo remoto, capacitación y tutoría.
- » Ofrecer sesiones de capacitación que se centren en las habilidades sociales y los aspectos de comportamiento del teletrabajo, tales como la atención plena o las habilidades de gestión del tiempo para los teletrabajadores/as. Estas sesiones les ayudarán a adquirir habilidades para mejorar la eficacia, minimizar los riesgos a la salud y establecer límites entre el trabajo y la vida personal.
- » Que los directivos puedan acceder a una formación centrada en el aprendizaje de modelos de conducta, participación proactiva y enfoques de colaboración, que deberían convertirse en elementos centrales para fortalecer la dinámica de los equipos remotos.
- » Compartir abiertamente ideas y consejos para un teletrabajo efectivo, los retos en torno a los ritmos de trabajo, gestión del tiempo y hábitos saludables también puede ayudar a los equipos a practicar un mejor autocuidado.

1 OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Se sugiere el siguiente programa de cursos de capacitación para el trabajo híbrido:

- » Cursos de seguridad y salud ocupacional en trabajo híbrido.
- » Cursos para jefaturas:
 - Desafíos de liderar a distancia: consejos prácticos.
 - Comunicación efectiva.
 - Productividad y gestión por objetivos.
 - Potenciar la confianza y colaboración.
 - Gestión del compromiso.
 - Resolución de conflictos.
 - Fortalecer el bienestar laboral.
- » Cursos para empleados/as:
 - Principios y mejores prácticas del trabajo híbrido.
 - Planificación de actividades y priorización.
 - Gestión del tiempo.
 - Reuniones efectivas.
 - Contribuyendo como integrante de un equipo híbrido.
 - Métodos ágiles.
 - Estrés y salud mental.
 - Conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad.





Inducción

Durante la pandemia, la inducción del empleado/a nuevo, una actividad tradicionalmente presencial, se transformó en una capacitación virtual, poniendo en evidencia la dificultad de transmitir cultura organizacional, generar redes y crear vínculos de forma remota. Muy pocas organizaciones contaban con medios virtuales de inducción; muchas tuvieron que crearlos rápidamente sin preparación previa.

La inducción es un desafío para el trabajo híbrido ya que se percibe que la presencialidad es necesaria para transmitir la cultura organizacional. Por otra parte, se ha demostrado la posibilidad de llevar a cabo capacitaciones virtualmente.

Por lo tanto, la inducción en modalidad híbrida cuenta con partes presenciales y partes virtuales:

- Llevar a cabo actividades presenciales y virtuales que explican el modo de operar de la organización, dando a conocer sus principales características.
- Asignar a cada empleado/a nuevo una persona que lo acompaña y apoya, permitiendo una integración más rápida con un mayor sentido de pertenencia. El empleado/a asignado cuenta con al menos un año en la compañía y no necesariamente es parte del equipo de trabajo del empleado/a nuevo. Toma el rol de amigo laboral, orientando en la cultura y quehacer de la organización.
- Dar apoyo especial de la jefatura directa, acompañando la llegada del nuevo trabajador/a.
- Reforzar las comunicaciones internas para transmitir los mensajes clave de la organización, buscando generar pertenencia a través de una identidad común.

“La inducción incluye los procesos de acompañamiento a los nuevos colaboradores que aseguren el entendimiento de la cultura y la identidad organizacional (de la cual) hemos tenido una súper buena evaluación. Hemos intervenido todas las comunicaciones; o sea, damos la bienvenida a una organización con 30 años de historia que busca enriquecer la vida de las personas y ayudarlas a buscar su destino (...) hemos hecho todo el trabajo de refuerzo de la identidad organizacional, la información y la comunicación organizacional a través de la inducción.” (Empresa de Servicios)



Buk (2021) brinda los siguientes consejos para el/la líder en un proceso de inducción al trabajo híbrido:¹

- 1) Ser empático/a.
- 2) Promover la flexibilidad.
- 3) Acompañar al colaborador/a de manera virtual y presencial.
- 4) Utilizar herramientas tecnológicas.
- 5) Compartir buenas prácticas con los colaboradores/as.

¹ Buk. (2021). *¿Cómo aplicar un proceso de onboarding en un modelo híbrido?* Disponible en: <https://www.buk.pe/blog/como-aplicar-un-proceso-de-onboarding-en-un-modelo-hibrido>

3.7

¿Cómo gestionar la salud ocupacional en trabajo híbrido?



Introducción

Las organizaciones han empezado a preocuparse por el estado de la salud de los colaboradores/as, tanto física como mentalmente. Al no tenerlos siempre a la vista, es complejo detectar problemas a tiempo. La [literatura](#) plantea que muchos de los problemas de salud ocupacional que se observan pueden ser consecuencia de una planificación inadecuada al adoptar la modalidad híbrida de trabajo.

Las organizaciones levantan la importancia de cuidar la salud mental de los trabajadores/as que en este contexto está relacionado con la conciliación y la pérdida de límites entre lo público y lo privado, donde el desafío es adoptar prácticas que vinculen la productividad con el bienestar laboral.

¿Qué dice la literatura?

Diversos artículos indican que el trabajo híbrido ha tenido consecuencias sobre la salud mental y física de los trabajadores/as. En el contexto de pandemia, el teletrabajo ha aumentado la carga mental y la doble presencia, dada la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida personal, desafiando a la [conciliación de la vida familiar, personal y laboral](#).

El agotamiento laboral (*burnout*) de trabajadores/as y altos índices de mala salud mental son un posible resultado de una adopción del trabajo híbrido sin una adecuada planificación. Asana (2022) indica: "El agotamiento y el síndrome del impostor son los principales problemas a los que se enfrentan los trabajadores." Es importante para las organizaciones generar un modelo de trabajo híbrido que apoye a los trabajadores/as en la transición a esta modalidad.

Se ha visto aumento en el estrés laboral, especialmente entre las mujeres. Deloitte (2022) señala que el 56% de las mujeres entrevistadas dice presentar un nivel de estrés más alto que hace un año y un 46% dice estar más agotada.²

Algunos artículos plantean que la felicidad es un factor importante para generar productividad. Microsoft (2022) indica que "bienestar y productividad no son conceptos opuestos, sino que por el contrario, son complementarios. Los trabajadores/as son más productivos y están más concentrados cuando son más felices y sus necesidades emocionales están satisfechas."³

Microsoft (2022)³ detectó que un 59% de los empleados/as híbridos y un 56% de los empleados/as remotos reportan menos amistades en el trabajo desde que se volvieron híbridos o remotos, lo cual puede contribuir a la sensación de soledad. Un 55% de los empleados/as híbridos y el 50% de los empleados/as remotos se sienten más solos en el trabajo que antes de pasar a ser híbridos o remotos. La psicóloga organizacional Constance Noonan Hadley describe la soledad en el trabajo como la creencia de que "pocas personas me conocen de verdad o me apoyan en los momentos en que las necesite."⁴ Hay investigaciones

1 Asana. (2022). *Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global: La Nueva Era de la Agilidad*. Disponible en: <https://blog.hostalia.com/wp-content/uploads/2022/06/asana-indice-anatomia-trabajo-2022-nueva-era-agilidad-informe-blog-hostalia-hosting.pdf>

2 Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

3 Microsoft. (2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Annual Work Trend Index Report*. 16 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

4 Hadley, C. (2021). "Los empleados están más solos que nunca. Así es como los empleadores pueden ayudar", Harvard Business Review, junio 2021. Disponible en: <https://hbr.org/2021/06/employees-are-lonelier-than-ever-heres-how-employers-can-help>

que demuestran que la soledad en el trabajo genera problemas de salud, reducción de la productividad, rotación de personal y agotamiento.

Otro aspecto a revisar tiene relación con la [ergonomía](#) y problemas físicos: la falta de equipos para que los/as integrantes de la organización trabajen adecuadamente desde su hogar ha generado que presenten problemas de salud afectando su rendimiento.

Es [necesario conciliar la evolución de las responsabilidades familiares](#) y de cuidado de los trabajadores/as con las prioridades de los empleadores en cuanto a la continuidad operativa y la productividad. Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado que los empleados/as que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. El teletrabajo puede resultar en un horario de trabajo más prolongado y en un aumento de la carga de trabajo nocturno y en fin de semana.

McCulley (2020)⁵ llevó a cabo una investigación específica sobre las horas de trabajo de los empleados/as que trabajan desde su casa debido a la pandemia de COVID-19, encontrando que los trabajadores/as en su domicilio están trabajando más horas y su percepción es que continúen haciéndolo. Un 38% de los encuestados/as dijo que es probable que trabaje más horas.

Eurofound (2020)⁶ indica que un 27% de personas que trabajan desde su casa como resultado de la pandemia afirma que trabaja en su tiempo libre para satisfacer las exigencias del trabajo.

Reisenwitz (2020)⁷ señala que los empleados/as están pasando más tiempo en reuniones, debido a la separación física de integrantes de equipos. Los empleados/as que tienen hijos/as u otras personas a su cargo en el hogar necesitan encontrar tiempo adicional en su día para realizar su trabajo. Puede que comiencen a trabajar muy temprano en la mañana o continúen hasta mucho más tarde en la noche; también puede que dividan la jornada laboral en segmentos más pequeños, intercalados con descansos para el cuidado de los niños, las tareas domésticas y la educación en el hogar.

Los [directivos](#) se enfrentan al desafío de que los/as integrantes de su equipo trabajen desde diferentes lugares y a tener que ponerse de acuerdo con ellos/as sobre horarios de trabajo individuales para cumplir con sus [responsabilidades de cuidado](#).

5 McCulley, L. (2020). *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*. HRDIRECTOR. 27 de abril 2020. Disponible en: <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>

6 Eurofound (2020). *Vida, trabajo y COVID-19 Primeras conclusiones — Abril de 2020*. Dublin: Eurofound. 6 de mayo 2020. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

7 Reisenwitz, C. (2020). *How COVID-19 is impacting workers' calendars*. Clockwise blog. 21 de abril 2020. Disponible en: <https://www.getclockwise.com/blog/covid19-workers-calendars>



El personal directivo tiene un papel fundamental en brindar apoyo a los trabajadores/as y en mitigar el impacto perjudicial del exceso de trabajo en su salud y bienestar. Estos objetivos pueden alcanzarse si se comunica de forma eficaz expectativas realistas, se establecen plazos alcanzables en los que se tenga en cuenta el contexto inusual en el que se desarrolla el teletrabajo y se asegure al mismo tiempo la continuidad de las actividades y el nivel de rendimiento requerido. Por el contrario, las expectativas poco realistas y la presión adicional sobre trabajadores/as ya sobrecargados pueden llevar a que éstos aumenten el riesgo de síndrome de agotamiento profesional y que eventualmente se desvinculen.

Por consiguiente, las prácticas de gestión deben ajustarse a la nueva modalidad de trabajo, estableciendo prioridades, evaluando el volumen de trabajo y fijando tareas y plazos.

Las empresas pueden adoptar las siguientes medidas:⁸

- Pedir a los trabajadores/as que preparen un plan individual de teletrabajo, a ser discutido y acordado con el supervisor/a directo.
- Acordar prioridades.
- Compartir los horarios disponibles para trabajar.
- Crear equipos pequeños y multifuncionales, cada uno con una clara misión, línea jerárquica y tareas por completar.

8 OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

- Alentar a los trabajadores/as a expresarse cuando se sientan sobrecargados; estas comunicaciones servirán de sistema de alerta temprana para detectar el riesgo de agotamiento y reasignar tareas a integrantes del equipo.
- Identificar las habilidades de los trabajadores/as, para eventualmente reubicar a los trabajadores/as con tiempo disponible a equipos sobrecargados.
- Reflexionar acerca de cómo se completa el trabajo. Preguntar a los empleados/as cómo trabajan cuando se sienten más productivos, energéticos y concentrados. Alentar a los trabajadores/as a trabajar de esa manera tanto como sea posible.
- Pedir a los trabajadores/as que compartan ejemplos de cómo han cambiado sus rutinas diarias para ser más productivos.
- Reconocer que se necesita tiempo sin conexión para hacer bien el trabajo sustantivo.



La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) en su documento “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella” plantea que a partir de la pandemia se generaron cambios importantes en las condiciones de trabajo. Si los empleados/as pueden teletrabajar durante la pandemia, es necesario tener en cuenta y respetar una serie de aspectos de la organización del trabajo para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores/as.

“El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002 ofrece directrices sobre la organización del trabajo de las personas que trabajan a distancia, según el cual el teletrabajador gestiona la organización de su tiempo de trabajo (llamada soberanía del tiempo). La carga de trabajo y las normas de rendimiento del teletrabajador son equivalentes a las de los trabajadores comparables que desempeñan sus tareas en las instalaciones del empleador.”

Dicho acuerdo plantea que los teletrabajadores/as se benefician de la misma protección jurídica que los empleados/as que trabajan en los locales del empleador y llama a identificar las áreas clave que requieren adaptación o atención particular cuando las personas trabajan fuera de los locales del empleador. Entre ellas, pueden figurar la protección de datos, privacidad, salud y seguridad, organización del trabajo y el acceso a la formación.



¿Qué es el *burnout* y cómo se puede evitar?

La Dra. Christina Maslach, Profesora de Psicología e Investigadora del *Center for Healthy Workplaces* en la Universidad de California – Berkeley, desarrolló en 1981 una herramienta para diagnosticar el *burnout* o agotamiento laboral. El Maslach Burnout Inventory (Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981))¹ indica que el agotamiento laboral ocurre cuando tres factores están presentes al mismo tiempo: (1) desgaste emocional; (2) despersonalización; y (3) pérdida de logro personal. El desgaste emocional se caracteriza por la sensación de cansancio extremo acompañado por falta total de energía. La despersonalización es una sensación de cinismo y hostilidad, que hace que lo que es habitualmente importante ya no lo sea. La pérdida de logro personal hace que la persona se abrume por una sensación de incapacidad.

La Dra. Inger Burnett-Zeigler, psicóloga clínica y Profesora Asociada de Psiquiatría y Ciencias del Comportamiento en Northwestern University, indica que hay una relación entre *estrés* y *burnout*. El agotamiento laboral es el resultado de la exposición a estrés prolongado.

En 2019, la Organización Mundial de la Salud reconoció al *burnout* como un síndrome ocupacional.

La pandemia ha sido un caldo de cultivo para el síndrome. Personas trabajando un mayor número de horas, balanceando el trabajo con responsabilidades de cuidado, en reuniones sin término, y adaptándose a trabajar en un medio ambiente nuevo, son ejemplos de estrés prolongado. Por lo tanto, como indica Amelia Nagoski, DMA, coautora junto con Dr. Emily Nagoski del texto *Burnout* publicado en 2019, el agotamiento laboral no es solo un riesgo ocupacional; le puede ocurrir a cualquier persona.

El *burnout* afecta física y emocionalmente. Dr. Leah Weiss, una experta en bienestar laboral y Profesora en la Escuela de Negocios de Stanford University, indica que bajo *burnout*, la amígdala del cerebro, el sistema de detección de peligro de la mente toma control sobre los lóbulos frontales, lo que puede gatillar la respuesta de pelear o huir, haciendo que el pensamiento se nuble, sea difícil llegar a conclusiones y recordar. El *burnout* puede generar una pérdida de balance hormonal, caída de cabello, cambios en la menstruación, problemas estomacales y trastorno del sueño.

¹ Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. Wiley Online Library. Abril 1981. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205>



...

En 2017, un artículo en PLOS One examinó las consecuencias físicas, psicológicas y ocupacionales del agotamiento laboral, encontrando correlación entre *burnout* y problemas serios de salud incluyendo consumo elevado de alcohol, enfermedad coronaria, depresión, conducta sedentaria, obesidad y dolores musculares.²

Como resume la Dra. Maslach, el agotamiento laboral daña a las personas física, emocional y cognitivamente.

Las organizaciones pueden evitar el *burnout* tomando medidas sistémicas, permitiendo a los empleados/as fijar sus horarios, monitorear su bienestar, designar días sin reuniones y actuando en el evento de microagresiones laborales. Se recomienda establecer conductas saludables, no incentivar el trabajo 24/7 y permitir a los empleados/as tomar sus días de vacaciones y licencias médicas.

Los empleados/as pueden contribuir no respondiendo notas fuera del horario laboral, buscando apoyo de amistades y familiares, hacer pausas, planificar recreos durante la jornada, priorizar ejercicio, colocar transiciones desde el trabajo a las tareas hogareñas, y ser creativo/a.²

² Haupt, Angela. (2021). *What Burnout Really Means, and what Bosses and Employees Can Do about it*. The Washington Post. 15 de junio 2021. Disponible en: https://www.washingtonpost.com/lifestyle/wellness/burnout-prevent-recover-work-advice/2021/06/14/d897dc1a-cd4c-11eb-8014-2f3926ca24d9_story.html

¿Qué dicen las organizaciones?

Los entrevistados/as coinciden que uno de los desafíos del teletrabajo es la [conciliación de la vida familiar, personal y laboral](#). El foco en la salud mental de los trabajadores/as está relacionado con la conciliación, particularmente considerando el contexto incierto y ambiguo que trajo la pandemia, la pérdida de límites entre lo público y lo privado, la necesidad de generar reglas que permitan generar la conciliación con corresponsabilidad de mejor manera y la conveniencia de adoptar prácticas que vinculen la productividad con el bienestar laboral.

“Lo otro es la flexibilidad y yo creo que a todos nos pasó en pandemia, que no estábamos acostumbrados a trabajar así, entonces, de repente pasan situaciones. Tampoco hay que espantarse, pero después, de a poco, la gente se va regulando, va armando su ambiente de trabajo o las reglas porque al final nosotros invadimos el espacio en las casas.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“Donde sí hay correlación positiva, es que si hay balance trabajo-familia, hay mejor desempeño.” (Empresa de Servicios)

Las entrevistas destacan el aumento en bienestar laboral producto del trabajo híbrido debido a menores tiempos de traslado, ahorro en transporte y la posibilidad para algunos de elegir el lugar de trabajo.

“Esto nos trae a las trabajadoras y los trabajadores más seguridad, porque nos exponemos menos a los riesgos dentro de la faena, menos riesgos en temas de viajes y traslados, potencian nuestro bienestar porque podemos participar de rutinas más flexibles, vamos a tener menos tiempo en los traslados, y vamos a poder conciliar nuestros tiempos con nuestra familia o cuáles sean nuestras necesidades más personales, porque también entendemos que no todo el mundo tiene las mismas necesidades.” (Empresa Minera)



“Notaron que ganaban calidad de vida, también fueron ganando flexibilidad en los tiempos, de repente a lo mejor, dentro de la jornada en la conversación con sus jefes, tenían tiempo para ir a buscar a sus hijos al colegio, pero alargaban un poco su jornada. (...) cada jefatura tiene ahí su manejo con su equipo porque hay distintas condiciones.” (Empresa Productiva)

“Se ahorran los tiempos de traslado pudiendo tener espacios personales más amplios de recreación, generando un bienestar general mayor en el trabajador.” (Empresa Productiva)

Hay una eventual mejora en la salud mental producto de la posibilidad de trabajar en distintos lugares y compartir más con la familia.

“Ocupamos una herramienta que mide salud organizacional y confirmamos que los equipos en teletrabajo tienen una mejor salud que los que están cien por ciento presencial y es porque hemos incorporado esas prácticas, pero también porque les hemos podido sacar provecho, verle el valor, de que tengo a mi jefe más cerca, aunque no está cerca, pero lo tengo más cerca.” (Empresa Minera)

Las entrevistas han destacado la importancia de monitorear la salud mental y el bienestar laboral como parte de la implementación del trabajo híbrido, con el propósito de hacer ajustes y comunicar a las jefaturas para anticipar eventuales problemas, integrando instrumentos de evaluación del trabajo híbrido.

"En cuanto a la satisfacción laboral encontramos los mínimos que nos permiten conocer y custodiar la satisfacción laboral del equipo. O sea, es un desafío hoy día el entender que trabajando de forma remota nosotros podamos tener claridad de cómo lo está percibiendo la organización colaboradora, y ha sido un tema que el regreso ha tenido hartito de volver a conectar con instancias o dinámicas, y poder reforzarlas, que hagan sentido al colaborador como buenas prácticas y dinámicas que ayudan a estar bien con la organización." (Empresa de Servicios)

"Velar por el bienestar de las personas (...) Que el hecho de que nosotros impulsáramos este régimen híbrido no significa ni mucho menos, detrimento para las personas, sino antes un montón de beneficios en términos de conciliación y flexibilidad." (Empresa Minera)

"El punto es que la gente se sienta en confianza como para poder conversar qué es un break para ellos. 'No, a las cinco tengo que cortar sí o sí porque tengo que ir a buscar a mi hijo al colegio', por ejemplo." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Las entrevistas destacaron la necesidad de que las personas cuenten con condiciones apropiadas para trabajar desde la casa.

¿Cómo se hace?

Algunas acciones que aportan a la salud ocupacional son las siguientes:

- » Asegurar que la política organizacional de trabajo híbrido integre elementos de bienestar laboral, gestionando el apoyo del equipo multidisciplinario que lidera la implementación del trabajo híbrido.
- » Integrar indicadores sobre bienestar de los trabajadores/as a través de encuestas para monitorear y anticipar problemas de salud.
- » Integrar [capacitaciones](#) sobre autocuidado, gestión del tiempo y [ergonomía](#) que aporten prácticas saludables de trabajo.
- » Focalizar acciones de contención para prevenir impactos negativos a la salud mental.
- » Aportar herramientas a los [líderes](#) para manejo de estrés y acompañamiento a cada una de las personas del equipo.
- » Generar prácticas de trabajo en equipo que aporten al bienestar y la [conciliación de la vida familiar, personal y laboral](#).



Recomendaciones de la OIT sobre salud ocupacional¹

Para hacer frente eficazmente a los desafíos de salud ocupacional, muchas organizaciones han optado por establecer grupos de trabajo específicos, equipos directivos, o grupos de trabajo sobre bienestar, que incluyen representantes de los diferentes departamentos y áreas de la organización. A estos grupos de trabajo se les encomienda actualizar los documentos de política existentes y determinar las lagunas en materia de información y aptitudes. Además, deben poner en marcha medidas de capacitación, suministro de información y comunicación para garantizar que todos/as tengan acceso a la información sobre sus derechos y responsabilidades en materia de salud y seguridad de la fuerza laboral.

Entre las acciones relacionadas a salud, la OIT plantea incluir:

- Aclarar y actualizar las responsabilidades de los empleadores en cuanto a la protección de la salud y la seguridad en el trabajo del teletrabajador/a, haciendo un balance de los riesgos y peligros para la salud y la seguridad, la situación de oficina en el hogar, el equipo, la ergonomía y el estrés, así como otras cuestiones de salud mental.
- Aclarar los derechos y responsabilidades de los teletrabajadores/as en relación con su salud y seguridad mientras trabajan desde casa.
- Actualizar y empoderar a los/as profesionales de la salud y la seguridad con herramientas y procesos en lo que respecta a los sistemas de apoyo a la salud de los trabajadores/as, el entorno laboral, la capacitación, la información y el mecanismo de cumplimiento en relación con la seguridad y salud en el trabajo y los protocolos ergonómicos diseñados específicamente para los teletrabajadores/as.
- Capacitar al equipo directivo y a los teletrabajadores/as sobre la importancia de tomar suficientes descansos durante la jornada laboral y aclarar que esos descansos no tendrán consecuencias negativas para su carrera profesional.

¹ OIT. *Occupational Safety and Health Recommendation*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312502,es



...

- Aprovechar todas las oportunidades para promover la salud física, incluido el ejercicio, y alentar a los trabajadores/as a mantener hábitos alimentarios saludables; es decir, compartiendo enlaces a vídeos sobre el bienestar físico y mental y promoviendo el uso de aplicaciones y servicios de ejercicio físico.
- Establecer nuevas opciones o aumentar las opciones existentes de apoyo psicológico para que los trabajadores/as compartan sus temores y preocupaciones de manera confidencial; es decir, mediante el acceso a líneas de ayuda, asesoramiento y programas de asistencia a los empleados/as.
- Alentar al personal directivo a ser un modelo para el personal bajo su supervisión y a demostrar cómo mitigar el estrés.
- Apoyar con recursos necesarios para realizar el trabajo remoto (como sillas de oficina, monitores y otras herramientas pertinentes que sean totalmente compatibles con las normas de ergonomía).

3.8

¿Cómo promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en trabajo híbrido?



Introducción

Según el estudio global de Hybrid Work 2022 elaborado por Cisco¹, un 77% de los trabajadores/as prefieren el trabajo híbrido, ya que contribuye a mejorar el bienestar de los empleados/as, la conciliación con la vida personal, el rendimiento laboral y ahorros. Los resultados han sido similares a escala global con un 76% de trabajadores/as que han conseguido un mayor incremento de [productividad](#).

Sin embargo, uno de los aspectos que es necesario gestionar y se refleja tanto en la [literatura](#) como en las [entrevistas](#) y *focus groups*

¹ Webex by CISCO (2022). *Abrazando el lugar del trabajo híbrido*. Disponible en: https://www.facilitymanagementservices.es/actualidad/el-trabajo-hibrido-mejores-resultados-de-productividad-y-eficiencia_20220531.html y <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/collaboration/embracing-the-hybrid-workplace.pdf?cid=cc001191&oid=ebkco023382>

es una sensación transversal de sobrecarga laboral en la modalidad híbrida.

Trabajar desde el hogar y desde la oficina implica, en algún grado, la difuminación de límites entre el trabajo remunerado y el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, por lo que las personas distribuyen su día combinando el trabajo remunerado con las labores domésticas y de cuidado.

Como muestra la literatura, esta realidad la viven aún más las mujeres, dado los estereotipos de género.²

Deloitte (2022) constató mediante una encuesta que:³

“Solo el 39% de las mujeres calificaron su salud mental como buena o muy buena (un ligero aumento con respecto a 2021), mientras que casi la mitad informó que era mala o muy mala. Más de la mitad (53%) dijo que estaba más estresada que hace un año, y casi la mitad (46%) informó sentirse agotada. Este agotamiento generalizado empeora por el mal equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la incapacidad de ‘desconectarse’ del trabajo.”

Este capítulo abarca propuestas y acciones tendientes a incentivar y generar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad para colaboradores/as sin sesgos de género.

-
- 2 “Definición de Género: Es la construcción social, cultural y simbólica que hace la sociedad sobre las personas según el sexo asignado al nacer, estableciendo determinados papeles, ocupaciones, expectativas, comportamientos y valores, definidos como “femenino o masculino”, tras haber nacido mujeres u hombres”. *Paso a paso Corresponsabilidad en los hogares*. Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2021. Disponible en: <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/GUIA-CORRESPONSABILIDAD.pdf>
- 3 Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

¿Qué dice la literatura?

Una de las ventajas del trabajo híbrido es la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Un estudio desarrollado por CISCO (2022) señala que:

“La gran mayoría de los colaboradores/as (94%) y ejecutivos/as corporativos (96%) encuestados, coincide en que el modelo de trabajo híbrido tiene, al menos, una ventaja. Entre los colaboradores/as, el mejor equilibrio entre trabajo y vida personal constituye ampliamente el beneficio principal, seleccionado por casi dos tercios de las personas encuestadas. Otras ventajas mencionadas fueron la posibilidad de tener un mayor control, menos estrés y más tiempo para estar con la familia, así como menores gastos.”

Los ejecutivos/as en esta misma encuesta señalan que los beneficios son principalmente mayor flexibilidad, más productividad, y un mayor nivel de compromiso por parte de los colaboradores/as.

Una encuesta realizada por WeWork indica que el mayor beneficio es alcanzar un balance trabajo / vida personal.

Colaboradores*

¿Cuáles creen que son los mayores beneficios de un modelo híbrido de trabajo?

TOTAL DE ENCUESTADOS = 1000



Fuente: WeWORK, El futuro del trabajo es híbrido. | WeWork

El trabajo híbrido, al combinar lo presencial en el puesto de trabajo y el trabajo remoto en el hogar, puede mejorar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal,¹ pues genera un ahorro de costos y tiempo por menos desplazamientos, lo que facilita que las personas dediquen más tiempo a sus familias o a actividades de ocio, mejorando la calidad de vida.

Un estudio realizado por Microsoft evidenció que el 47% de los encuestados afirma que es más probable que den más prioridad a la familia y a la vida personal sobre el trabajo que antes de la pandemia. Un 53%, sobre todo los padres (55%) y las mujeres (56%), afirma que es más probable que prioricen, más que antes, su salud y bienestar.²

La flexibilidad que presenta el trabajo híbrido facilita que las personas se integren en el mercado laboral a la vez que atiendan sus necesidades familiares y personales. Además de las madres y los padres de familia, hay quienes tienen a su cargo el cuidado de personas mayores o personas enfermas que, por sus circunstancias, requieren cuidados especiales. Quienes desempeñan el rol de cuidadores/as tienen que integrar en sus horarios tiempo, no sólo para el cuidado de otros/as, sino también para compra de medicamentos, acudir a citas médicas, encargarse de la alimentación y el aseo de quienes reciben sus cuidados, entre otras acciones. En la actualidad hay personas calificadas para puestos de trabajo que se enfrentan a la dificultad de ejercerlos por no contar con la flexibilidad necesaria para atender sus responsabilidades como cuidadores/as. Los estudios realizados por ICWF (siglas en inglés del Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE Business School), demuestran que un factor importante que alivia la dificultad de estas personas, es contar con un equipo de trabajo que se organiza y con líderes que apoyan la flexibilidad laboral, como el que se presenta en la modalidad híbrida.³

Es un desafío para las organizaciones resolver equilibradamente la relación entre trabajo, vida familiar y personal en modalidad híbrida, ya que, en esta modalidad, aunque en menor medida que en el teletrabajo, se difuminan los límites entre el espacio laboral y el hogar. El desdibujamiento de la frontera entre el trabajo remunerado y la vida familiar y personal es siempre un problema en este contexto. De hecho, se está terminando con la noción de que el trabajo remunerado y la vida familiar y personal son dos dominios completamente separados, así como el mito de que el colaborador/a es quien puede y debe estar siempre disponible para desempeñar sus funciones.

1 Soto, T; Andrade, M; Pávez, A; Inostroza, J; Depolo, S; Alvarado, E; Fuenzalida, J. & Barahona, A. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Santiago. Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/manual-de-teletrabajo-en-el-sector-publico.pdf>

2 Microsoft. (2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Annual Work Trend Index Report*. 16 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

3 Las Heras, Mireia. (2021). *Un Lugar de Trabajo Sostenible: hacia un Modelo Remoto y Presencial*. IESE - Business School, University of Navarra. Mayo 2021. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal tiene un impacto diferenciado en mujeres y hombres

Un estudio realizado por ICWF en relación con la responsabilidad familiar corporativa (RFC) del entorno en el que las personas desempeñan su trabajo, constató que cuando la RFC⁴ es muy baja, es decir, cuando no se ofrecen medidas de flexibilidad que fomenten la integración trabajo-familia, esa empresa tiene menor atractivo para las mujeres, crea barreras para que se desarrollen en esa organización y, por tanto, su nivel de igualdad de oportunidades es inferior.

Cuando la compañía cuenta con alta RFC, es decir con entornos flexibles, tanto hombres como mujeres declaran que la compañía no favorece a los hombres sobre las mujeres, sino que rige una meritocracia, es decir, que quienes tienen más competencias son los que avanzan.

En entornos de baja RFC, es decir, de poca flexibilidad, hombres y mujeres afirman que el entorno favorece a los hombres, con independencia del nivel de competencias y méritos. Pero, sobre todo, lo afirman las mujeres, que claramente son más sensibles a la situación, ya que ellas la sufren en primera persona, pues, como se sabe, siguen siendo las que habitualmente asumen mayores responsabilidades familiares. En todo caso, los hombres también afirman que los entornos de muy baja RFC les favorecen.⁵

La participación laboral femenina en el mercado laboral es de un 49,7%⁶ siendo el principal motivo de inactividad las responsabilidades familiares.⁷ Las mujeres enfrentan mayores tasas de desempleo, menor participación laboral, perciben salarios más bajos y en general, presentan peores condiciones laborales y consecuentemente menores saldos previsionales.⁸

En este escenario, el trabajo híbrido aparece como una oportunidad para la inserción y permanencia de las mujeres en el mercado laboral. Al respecto, Las Heras y Barraza (2021) señalan que los esquemas de flexibilidad del trabajo favorecen sobre todo a madres de familia que buscan integrarse en el mundo laboral. En una prueba piloto que realizaron desde el ICWF, en la que trabajadores/as de una empresa alternaban trabajo en la oficina y en la casa

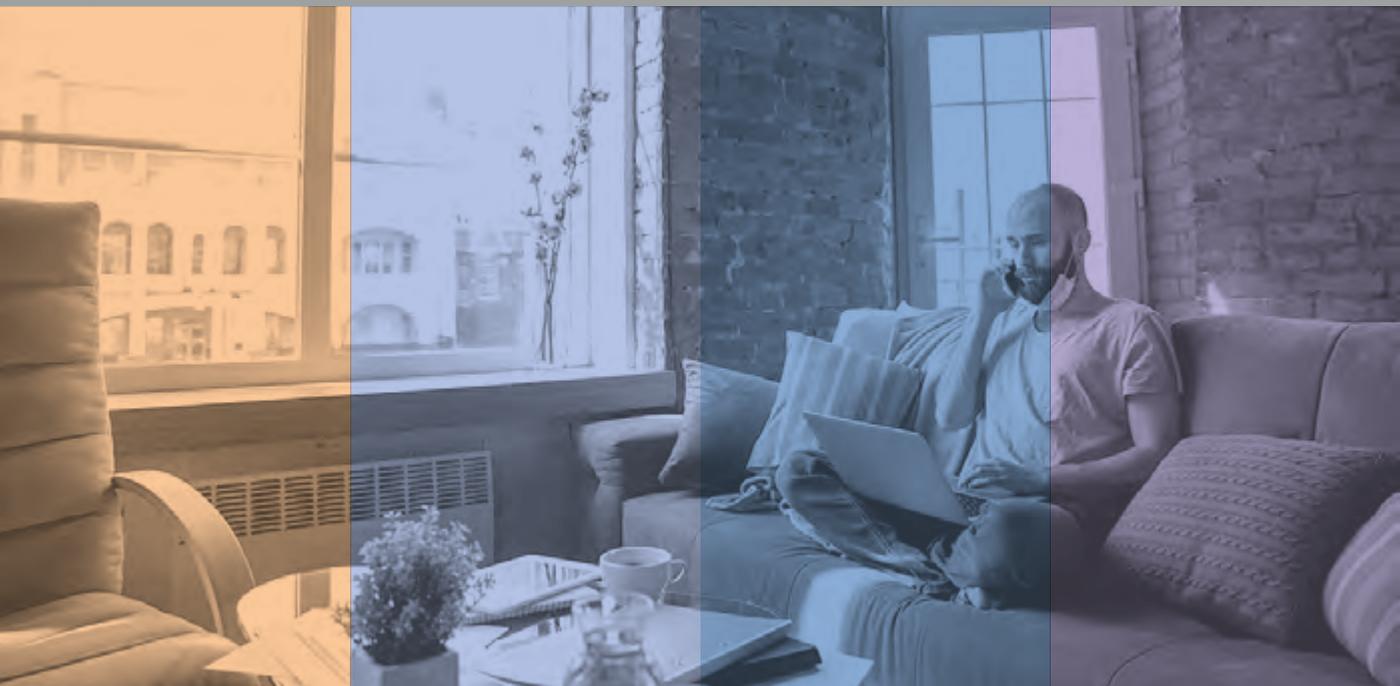
4 La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten, en sus organizaciones, la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. ICWF. Disponible en: <https://www.iese.edu/faculty-research/research-centers/icwf-international-center-work-family/> y <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0485.pdf>

5 Las Heras, M & Barraza, M. (2021). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*. Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE - Business School, University of Navarra. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>

6 INE (2022) *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral.trimestre móvil*. Instituto Nacional de Estadísticas. 30 agosto 2022. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/país/boletín-empleo-nacional-trimestre-móvil-mayo-2022---junio-2022---julio-2022.pdf>

7 INE, infografía encuesta nacional de empleo, trimestre móvil noviembre 2021 – enero 2022. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/infografias/autonomia-economica/infografía-de-género-y-mercado-laboral-encuesta-nacional-de-empleo-noviembre-2021-enero-2022.pdf>

8 Soto, T; Andrade, M; Pávez, A; Inostroza, J; Depolo, S; Alvarado, E; Fuenzalida, J. & Barahona, A. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Santiago. Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/manual-de-teletrabajo-en-el-sector-publico.pdf>



se observó que aunque todos resultaban beneficiados/as, las mujeres con hijos/as reportaban un mayor beneficio. Las mujeres con hijos/as mostraron un mayor incremento de rendimiento, calidad, disposición y energía en su trabajo cuando participaron en esquemas de teletrabajo.

Los beneficios de trabajar remotamente se deben, entre otros factores, a que las personas, cuando trabajan en el hogar, tienen menos demandas inesperadas de trabajo, atención o comunicación, que son frecuentes en la oficina. Las mujeres con hijos/as se enfrentan en trabajo remoto a menores demandas de hacer múltiples tareas simultáneamente (*multitasking*) o a cambios de tareas. Este efecto también se evidencia en el caso de los hombres, aunque las diferencias no son tan significativas.

En vista de las brechas y barreras de género que enfrentan las mujeres en el mercado del trabajo, el trabajo híbrido es un facilitador para la incorporación de las mujeres al mercado laboral, pues permitiría compatibilizar de mejor manera el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado con el trabajo remunerado. Consecuentemente, las mujeres tienen una mayor disposición a aceptar la modalidad híbrida. Sin embargo, no se debe minimizar el riesgo que presenta esta modalidad de trabajo, ya que puede profundizar las desigualdades de género.

Deloitte (2022) indica que los riesgos que enfrentan las mujeres en el trabajo híbrido incluyen:

- **Salud mental:** “sólo el 39% de las mujeres encuestadas en 2022 calificaron su salud mental como buena o muy buena (un ligero aumento con respecto a 2021), mientras que casi la mitad informó que era mala o muy mala. Más de la mitad (53%) dijo que estaba más estresada que hace un año, y casi la mitad (46%) informó sentirse agotada.”⁹

⁹ Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

“Con más de la mitad de las mujeres diciendo que sus niveles de estrés son más altos que hace un año, y casi la mitad describiendo su salud mental como mala/muy mala, es fundamental que los empleadores aborden los problemas de salud mental. Esto no significa solo brindar apoyo cuando se necesita, significa centrarse en eliminar el estigma que impide que muchas mujeres hablen sobre su salud mental con sus empleadores, permitir un liderazgo empático y garantizar que las mujeres puedan trabajar de manera que les permita ellos para prosperar.”¹⁰

“El agotamiento generalizado empeora por el mal equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la incapacidad de ‘desconectarse’ del trabajo. De aquellas mujeres que no pueden desconectarse, al 42% le preocupa que su progresión profesional se vea afectada si no están disponibles constantemente.”¹¹

- **Sobrecarga:** las mujeres realizan enormes esfuerzos por cumplir con las tareas domésticas y rendir en el trabajo, lo que reduce sus tiempos de descanso y las hace más proclives a sufrir fatiga y agotamiento laboral. Los mayores conflictos los sufren las mujeres que tienen hijos en edad escolar o que están a cargo del cuidado de otras personas.
- **Desarrollo de carrera:** el 94% de las encuestadas cree que solicitar un trabajo flexible afectará su probabilidad de promoción, y el 90% cree que sus cargas de trabajo no se ajustarán en consecuencia si solicitan arreglos de trabajo flexibles.”¹²
- **Microagresiones:** la encuesta encontró que las mujeres que trabajan en un entorno híbrido tienen más probabilidad de experimentar microagresiones que aquellas que trabajan exclusivamente en el sitio o son exclusivamente remotas. Las mujeres que han experimentado la exclusión en un entorno de trabajo híbrido tienen más probabilidad de haber experimentado comportamientos no inclusivos en general.¹³

La encuesta muestra que las mujeres LGBTQ+ tienen un 7% más de probabilidad de mencionar que se les trata de manera poco profesional o irrespetuosa que las mujeres que no son LGBTQ+, y más del 10% de probabilidad de sentirse socavadas por la gerencia debido a su género.¹⁴

A pesar del número de mujeres que experimentan comportamientos no inclusivos, solo se denunció un 31% de estos casos. El acoso es mucho más probable que se denuncie que las microagresiones (66% frente al 23%). La razón más común de no reportar estos comportamientos no inclusivos es “que no sintieron que los comportamientos eran lo suficientemente serios como para reportarlos.”¹⁵

10 Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

11 Ídem

12 Ídem

13 Ídem

14 Ídem

15 Ídem





Invisibilidad: “las mujeres que teletrabajan perciben mayor riesgo laboral; ellas suelen sentirse “invisibilizadas” y en desventaja respecto de sus pares, lo que es aún más profundo cuando ellas teletrabajan de manera intensiva.” (Bae & Kim, 2016; Kim et al., 2020).

Casi el 60% de las mujeres que trabajan en entornos híbridos siente exclusión de reuniones e interacciones, y casi la mitad dice que no tiene suficiente exposición a los líderes, un facilitador fundamental del patrocinio y el progreso profesional. Esta exclusión tiene consecuencias. Las mujeres que informaron haber experimentado exclusión en un entorno híbrido reportan una salud mental mucho peor y niveles de estrés más altos. También es más probable que hayan tomado licencia médica para hacer frente a los desafíos de salud mental. El trabajo híbrido tampoco ofrece la previsibilidad que buscan muchas mujeres, incluidas aquellas con responsabilidades de cuidado. El 64% de los trabajadores/as híbridos indica que su empleador no ha establecido expectativas claras sobre dónde y cómo se espera que trabajen.¹⁶

- **Sesgo o estigma de la flexibilidad:** independientemente de la política formal de flexibilidad laboral que tenga una organización, existen dinámicas informales y culturales que juegan un rol en la mantención de los roles de género tradicionales y ponen barreras para un mejor aprovechamiento de modalidades de teletrabajo (Munsch et al., 2014; Sprung et al., 2015). Este conjunto de actitudes y prácticas se agrupan en lo que la literatura ha denominado el “estigma de la flexibilidad” o el “sesgo

¹⁶ Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

de flexibilidad” (Williams et al., 2013). En el caso de las mujeres, el estigma se asocia a su rol de madre, lo que puede derivar en peores evaluaciones de desempeño, menor promoción laboral, menores salarios, y a una percepción de riesgo laboral (Munsch et al., 2014; Sprung et al., 2015). Algunos estudios constatan que este sesgo es una suerte de “penalización a la maternidad.” El estigma es tan poderoso que incluso cuando existen beneficios de flexibilidad laboral en la organización, las mujeres no los utilizan por temor a ser estigmatizadas (Sprung et al., 2015).

Algunos estudios profundizan en las tensiones que genera este sesgo. Por ejemplo, aquellas mujeres que teletrabajan perciben en mayor medida que los hombres que el teletrabajo las “invisibiliza,” lo que pone en peligro su desarrollo laboral. Las mujeres que teletrabajan más del 50% del tiempo reportan una reducción de la visibilidad en la empresa y el temor de no avanzar profesionalmente (Maruyama & Tietze, 2012). Además, las mujeres plantean una crítica a las dinámicas de trabajo que no necesariamente son más productivas; por ejemplo, la cultura de la inmediatez y la idea de estar disponibles para el trabajo en todo momento, incluso cuando no se trata de algo urgente (Gálvez, 2014). Este estigma se relaciona con la construcción social del “trabajador ideal,” aquel que siempre está disponible, característica más presente en hombres que en mujeres, por lo que se intensifica el sesgo (Munsch et al., 2014). En el caso de los hombres, el estigma opera en la dirección contraria al efecto sobre las mujeres ya que tener responsabilidades familiares no lleva a una penalización, salvo cuando el hombre se hace cargo de responsabilidades de cuidado o las plantea públicamente en el trabajo (Coltrane et al., 2013). La penalización ocurre hacia las mujeres por cumplir su rol esperado de género y hacia los hombres cuando no cumplen su rol esperado de género (Sprung et al., 2015; J. C. Williams et al., 2013; OIT, 2020).

Como las mujeres tienden a ser vistas en sus roles de madres y cuidadoras, corren el riesgo de tener peores evaluaciones de desempeño, menor promoción laboral o incluso percibir salarios más bajos.

- Dado que las mujeres valoran la flexibilidad que les entrega el teletrabajo, ellas están más dispuestas a sacrificar su bienestar con tal de mantener el beneficio del teletrabajo, reforzando la división de tareas por género en el hogar y profundizando estereotipos históricos. (Bae & Kim, 2016; Kim et al., 2020).

Aprendizajes sobre factores que podrían facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Para promover la conciliación de la vida laboral familiar y personal, con corresponsabilidad y sin sesgos de género en una modalidad híbrida, es relevante plantear que no es una modalidad laboral sólo para las mujeres, sino que para mujeres y hombres, evitando que los sesgos culturales e históricos sobre género estigmaticen a las mujeres, afectando su bienestar emocional y



desarrollo profesional. Considerando los estereotipos de género y la sobrecarga de las mujeres con las tareas domésticas, la promoción del trabajo desde el hogar para los hombres puede contribuir a la reconstrucción de las relaciones de género (Hilbrecht et al., 2013 en OIT, 2020). Es importante que las instituciones entiendan esta problemática e incentiven una experiencia de conciliación con corresponsabilidad de mujeres y hombres.

Una buena relación empleador-trabajador/a tiene efectos positivos en la conciliación laboral (OIT, 2019b). Es importante que los/as líderes apoyen la conciliación del trabajo con la vida familiar más allá de las declaraciones formales (Mayo et al., 2016). Contar con un supervisor/a apoyador en los temas de trabajo-familia se relaciona con menos efectos negativos del teletrabajo (Clark et al., 2017).

Se ha constatado que las organizaciones que cuentan con minorías raciales o mujeres en posiciones de autoridad son más proclives a ofrecer beneficios de conciliación familia-trabajo como el teletrabajo (Sprung et al., 2015).

La cultura de la organización, particularmente cómo respeta los tiempos y espacios personales, juega un rol clave para obtener una mejor conciliación de vida personal y laboral (Van der Lippe & Lippényi, 2018).

Un factor que ayuda a una mejor conciliación entre la vida personal y laboral es contar con un espacio de trabajo definido al interior del hogar que proteja de las "distracciones" o "intervenciones familiares" (Hilbrecht et al., 2013; Kim et al., 2020).

Si se quiere lograr una buena conciliación entre la vida personal y laboral, los acuerdos laborales y de flexibilidad no debieran ser estandarizados, pues lo que funciona para algunos trabajadores/as, no necesariamente funciona para otros (Clark et al., 2017; Eddleston & Mulki, 2017; OIT, 2020).

La situación familiar es relevante para definir las modalidades de flexibilidad laboral; las variadas preferencias y circunstancias heterogéneas en los hogares hacen que no todas las personas se beneficien por los mismos acuerdos de flexibilidad laboral (Eddleston & Mulki, 2017; Kim et al., 2020 en OIT 2020).

La esfera familiar impacta en el trabajo y el trabajo interfiere en las dinámicas del hogar (Eddleston & Mulki, 2017; Solís, 2017). En la medida que se desdibujan los límites entre el trabajo y la vida personal, se generan negociaciones y eventuales tensiones al interior del hogar (Cleveland et al., 2015).

Considerando que el trabajo híbrido tiende a nublar los límites entre el hogar y el trabajo, los teletrabajadores/as pueden enfrentar dificultades para desconectarse del trabajo, afectando su vida familiar, o ver que la vida familiar interrumpe el trabajo (Eddleston & Mulki, 2017; OIT, 2020).

¿Qué dicen las organizaciones?

Las entrevistas y *focus groups* realizados enfatizan lo siguiente:

Aumento de carga mental y doble presencia

El teletrabajo surgido en la pandemia tuvo consecuencias en el aumento de la carga mental y en la doble presencia. Las personas tuvieron que organizar su trabajo desde casa sin preparación previa y compatibilizar el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado con el trabajo remunerado.

“Yo me lo cuestionaba harto, si es que la gente efectivamente trabajaba más, o hacía más cosas que no necesariamente tenían que ver con trabajo (...) Sí, estás trabajando más pero no solo para nosotros, estás trabajando más para tus hijos, para tu marido, para tu señora, para tantas cosas, por lo tanto, se difuminaban, digamos, los límites, algo que no pasaba en el trabajo.” (Empresa Productiva)

“Son problemáticas distintas que empiezan a aparecer, el burnout famoso, el gran problema para mí de esto del home office es que perdimos fronteras de trabajo y casa. O sea, desaparece la frontera física, la posibilidad de invadir horas de comida, de descanso, ha sido muy fuerte y eso nos ha costado un mundo normar.” (Empresa Productiva)

“Lo queramos o no, cuando trabajamos en la casa estamos más susceptibles a que la doble presencia tenga un efecto más notorio, pues los problemas de la casa se hacen más evidentes.” (Empresa Productiva)

Mujeres más afectadas en salud mental

Durante el periodo de trabajo remoto de emergencia, cuando de manera forzada se debió implementar el modelo de trabajo a distancia a causa del contexto sanitario por la pandemia del COVID-19, muchas empresas midieron la receptividad de esta condición de trabajo por parte de sus colaboradores/as. A partir de estas iniciativas se pudo evidenciar que, en un

inicio, las colaboradoras fueron las principales afectadas, lo que ha sido respaldado por [estudios](#) sobre mujeres en el trabajo durante la pandemia.

“Las que primero levantaron la voz fueron las mujeres, porque como en Chile todavía las mujeres se llevan el 80% del trabajo de la casa, cuando estábamos full remoto ellas fueron las primeras en reclamar que no había tiempo para nada (...) hicieron un comité y hablaron con, no sé, 200 mujeres y levantaron varias ideas.” (Empresa Productiva)

“Hicimos encuestas permanentes y la mayoría de las mujeres trabajadoras tuvieron que tomar también el rol de cuidadora (...) En muchos de estos casos no han vuelto a como estaban antes de la pandemia porque la familia ha decidido mantener esto, ‘mejor seguir sin muchacha, mejor sigue ayudando, tú hazte cargo.’ Y aquí lo que hemos estado intentando hacer con cierto disimulo para que no sea tan invasivo, es empezar a generar conciencia en nuestra fuerza laboral masculina, que es la mayoría que tenemos, de también la corresponsabilidad en el hogar porque sí me pasó que me empezaron a renunciar muchas mujeres por sobrecarga.” (Empresa Productiva)

Oportunidad para la conciliación con corresponsabilidad

Algunos entrevistados/as indican que el modelo de trabajo híbrido sería una oportunidad para conciliar el mundo privado con el laboral, sin distinción entre hombres y mujeres. Sin embargo, persiste una definición cultural acerca de cómo hombres y mujeres reparten el trabajo doméstico, lo que constituye un desafío transversal como sociedad.

“Yo les diría que el trabajo más crítico, más que organizar la forma de trabajar por turnos o lo que sea, ha sido el proceso de cambio de mentalidad en líderes y también en los empleados en términos de ¿qué cambió para mí con la pandemia en cuanto a mis responsabilidades familiares?” (Empresa Productiva)

“Porque obviamente empezó a pensarse en la organización, a que empezáramos a convertirnos en una organización que fuese un poco más reflejo de la sociedad donde operamos (...) Se empezó a pensar y a poner sobre la mesa el tema de diversidad e inclusión de lo que es este tema de cultura. Y entonces, se empezó a trabajar a nivel global con eso, pero fue una decisión, y creo que es una de las claves que hace que hoy tengamos una organización mucho más balanceada.” (Empresa Minera)

Un trabajo con modalidad híbrida es más valorado pues permite la conciliación

Según los/as participantes en el estudio, la flexibilización del modelo de trabajo facilita la conciliación entre los diversos roles que las personas desempeñan tanto en el mundo privado como laboral. Una oferta laboral que permite la posibilidad de conciliación es actualmente percibida como valiosa, puesto que, después del periodo de confinamiento en pandemia, las personas han revalorizado el tiempo personal y el descanso.

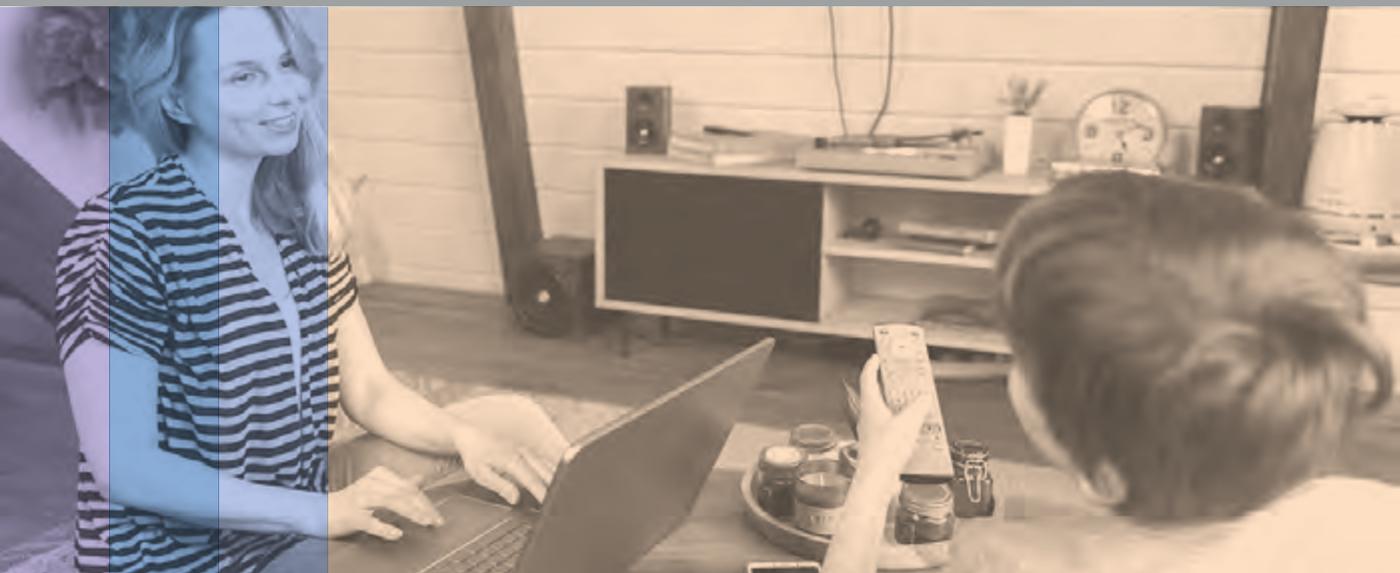
"La verdad es que la pandemia fue (...) un acelerador de mejorar las prácticas en el sentido de generar un mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral, entendiéndose vida familiar no solo de aquellos que tienen hijos, porque hay gente cuya vida familiar es estar a cargo de sus mascotas, estar a cargo de sus padres, hacer actividad benéfica, es un tiempo que la gente va privilegiando, y hay una combinación entre ambas cosas." (Empresa de Servicios)

"Lo que puede uno es manejar los horarios, hay gente que viene toda la mañana y se va a la hora de almuerzo, no solo a almorzar a su casa, sino que por recibir a los hijos que llegan en el furgón o porque los pasan a buscar al colegio, o porque prefieren seguir en la tarde desde la casa. Por lo tanto, este formato hoy día que es más bien flexible, te permite tener más equidad entre hombres y mujeres." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Peligro de invisibilización de las mujeres en el trabajo híbrido

Algunos entrevistados/as destacan los múltiples roles sociales que se adjudican culturalmente a las mujeres, por lo que el modelo de trabajo híbrido podría, en algunos casos, invisibilizar a las mujeres que se encuentren trabajando bajo esta modalidad, puesto que no están a la vista de quienes podrían evaluar su desempeño y crecimiento laboral o de asignarlas a nuevos proyectos, entre otras decisiones clave de desarrollo de carrera. Es relevante, por lo tanto, aprovechar las instancias presenciales que tiene la modalidad de trabajo híbrido y considerar que esta modalidad de trabajo es tanto para hombres como para mujeres.

"Son las mujeres quienes mejor aprovechan esta virtualidad, pero a la vez son las que más pueden ser castigadas, porque no te veo y como no te veo, no estás." (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)



“Es un tema que está presente de los costos de no ir a la oficina, o la invisibilidad que te puede generar estar más fuera. Yo creo que lo que nos está ayudando a manejarlo mejor hasta ahora, es que el modelo híbrido es para todos, por lo tanto, siempre hay alguien que no está yendo a la oficina (...) tú visualizas a tu equipo desde la virtualidad, o visibilizas a otros equipos desde la virtualidad.”
(Empresa de Servicios)

Respeto en el uso del tiempo para la conciliación

Algunas entrevistas indicaron que tener reglas claras de coordinación de los equipos complementadas por capacitaciones sobre el uso del tiempo y respeto de los horarios no necesariamente asegura que las reglas se cumplan en el trabajo diario. Esto puede ocurrir especialmente en algunas organizaciones cuyos usos y costumbres consideran horarios que exceden la jornada laboral. En estos casos, las evaluaciones de satisfacción bajan y se observa cansancio laboral. Los entrevistados/as destacan que el tema aún no se ha enfrentado a cabalidad, sugiriendo conectar las buenas prácticas laborales del trabajo híbrido con los sistemas de gestión de personas, generando consecuencias si no se respetan las reglas de gestión del trabajo que protegen el bienestar laboral.

“Mi sensación es que aún es inmaduro en cuanto a políticas y reglas concretas para el trabajo en equipo y la organización personal. Es decir, no se resguarda que efectivamente las personas hagan buen uso de espacios necesarios de descanso entre horarios, pre y post jornada laboral. (...) He visto una fuerte tendencia a declarar que se trabaja más post pandemia, no necesariamente con un aumento de productividad solamente, sino que acompañado de un aumento sustancial en la carga y/o responsabilidades de los distintos cargos.” (Encuesta)

"Nosotros no hemos integrado el trabajo mixto conectado con respeto a la jornada, no hemos integrado el respeto a la jornada en nuestro contexto organizacional. Me refiero a que no está, por ejemplo, en el sistema de gestión de desempeño el que se evalúe y se bonifique o penalice a quien no lo hace, no está considerado cómo tú evalúas un talento, el respeto a la jornada de tu equipo o de la organización. No es tan claro en la declaración de valores el cómo llegas a eso, no está explícito en nuestro sello de liderazgo, no está en el marco estratégico, no está en el diseño de procesos. Si bien estamos hablando de un modelo mixto, nuestro tema es el respeto de jornadas, y lo que pasa es que cuando no había modelo mixto la gente lo aguantaba como parte de las prácticas de la industria, pero cuando es teletrabajo ya no se aguanta no respetar las jornadas." (Empresa Minera)

"Yo pienso que cuando tú tienes esta forma de trabajo y apuntas a la conciliación como un objetivo, tú tienes que integrar la conciliación dentro de tu contexto organizacional (...) si no lo integras es solo una declaración, y nosotros ya vimos lo que pasa con las puras declaraciones, recomendaciones, reglas que se distribuyen, al final no funciona." (Empresa Minera)

Innovación en acciones de conciliación y autocuidado

Las entrevistas destacan acciones de conciliación y autocuidado que fueron definidas y comunicadas a la organización para apoyar a los/as integrantes de la organización con buenas prácticas de teletrabajo que permiten lograr desconexión laboral definidas como parte de la coordinación de equipos.

"Hicimos ciertas recomendaciones, cosas bien concretas, desde cerrar el computador, tratar de moverte a otro lugar de tu casa para que no sigas ahí y no tengas ese doble estrés de lo que puede significar la doble presencia." (Empresa Productiva)

"Una de las más importantes fueron unos bloqueos en la agenda, bloqueos masivos. Entonces, se bloqueó antes de las ocho y media, después de las seis, con una reunión ficticia que mandaban como TI, y otra al almuerzo." (Empresa Productiva)

“Cuando estábamos full remoto la gente estaba hiperconectada, entonces nosotros empezamos a hacer muchas prácticas para tratar de controlar esa hiper conectividad, y les dijimos que los horarios de trabajo eran tales, para no fomentar que se siguiera trabajando fuera de horario. (...) Entonces, ahí tratamos de regular esta hiper conectividad con estas Reglas de Oro, y lo único que dejamos libre fueron los emails, porque ahí tuvimos la discusión ‘No mandemos mails fuera de horario,’ pero después, claro, como que la gente tiene distintos ritmos para trabajar y uno no está obligado tampoco, a ver su email fuera del horario de oficina.” (Empresa Productiva)



¿Cómo se hace?

Algunas de las acciones a realizar para lograr la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad sin sesgos de género en el trabajo híbrido son:

Explicitar y adscribir como organización a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad.

Declarar explícitamente que la organización fomenta un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad, buscando mejorar la calidad de vida de los trabajadores/as.

En esta organización:

- » Promovemos una cultura de respeto y valoración del bienestar de los colaboradores/as y su vida familiar y personal.
- » Se incentiva la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, permitiendo mantener un equilibrio entre ellas, entendiendo que cada integrante de la organización tiene situaciones familiares y personales heterogéneas.
- » Se evitará irrumpir en la vida familiar y/o personal fuera de las franjas de horarios laborales acordadas, para incentivar la desconexión real y respetar el descanso de los colaboradores/as.
- » Promovemos acuerdos de trabajo híbrido equilibrados incluyendo horarios, frecuencia e intensidad, que permitan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- » Fomentamos en los equipos una planificación organizada, definiendo tiempos específicos y distribuyendo las actividades para cumplir con las tareas asignadas y logrando los resultados esperados.
- » Promovemos una comunicación fluida entre las jefaturas y sus equipos que permita identificar oportunamente situaciones personales que estén dificultando la realización de las labores incluyendo cómo el trabajo híbrido puede estar afectando la vida familiar.
- » Promovemos una conciencia sobre la salud ocupacional, la salud emocional y el cuidado integral de cada una de las personas de la organización, pues lo más valioso que tenemos son las personas con quienes trabajamos.

Evitar los sesgos de género

Velando porque el trabajo híbrido no amplifique las desigualdades de género, la organización debe procurar:

- » Que el trabajo híbrido sea una modalidad que tanto mujeres como hombres puedan utilizar de igual manera y en igualdad de condiciones.
- » Que el diseño de la modalidad híbrida no facilite que las mujeres vuelvan al hogar a cumplir “roles históricos,” naturalmente sin intervenir en la vida privada de los colaboradores/as.
- » Que los hombres compartan por igual las responsabilidades del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado mediante la participación de los empleados en iniciativas creativas, como la elaboración de modelos de buenas prácticas por parte de los hombres en puestos directivos, campañas en las redes sociales, blogs internos, fotografías y vídeos.

Respetar los límites de la vida laboral, familiar y personal

Para respetar los límites de la vida laboral, familiar y personal, la organización puede desarrollar las siguientes iniciativas, algunas de las cuales son recomendadas por la OIT:¹

- » Establecer expectativas claras sobre los resultados del trabajo y ofrecer al mismo tiempo a los colaboradores/as la flexibilidad de gestionar sus horarios de trabajo en función de sus necesidades individuales.
- » Fomentar que los colaboradores/as se sientan capaces de desconectarse del trabajo en momentos específicos reservados para el descanso y la vida personal sin repercusiones negativas para el desarrollo de su carrera.
- » Fomentar la comunicación y la cooperación abiertas en el equipo en lo que respecta a la programación, disponibilidad y establecimiento de los límites del trabajo y la vida familiar y personal.
- » Brindar apoyo a aquellos/as que tienen responsabilidades de cuidado que puedan tener dificultades para realizar su trabajo y cumplir con las expectativas de su jefatura. Apoyar con medidas específicas, como bancos de horas, licencias paternales extendidas, planes especiales de licencia parental que se han establecido en varios países organizados sobre la base del diálogo social y las consultas entre los trabajadores/as y los empleadores, ya sea a tiempo completo o parcial.

¹ OIT, 2020. *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf



- » Generar acuerdos en la organización y en los equipos de trabajo respecto de los límites a los horarios para las comunicaciones y reuniones, promoviendo un balance entre la vida laboral, familiar y personal.
- » Realizar procesos de **capacitación** en relación al manejo del tiempo y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad y sin sesgos de género.
- » Respetar el derecho a la desconexión que tiene todo trabajador/a según lo establece la legislación laboral.²
- » Establecer medidas conducentes a apoyar la conciliación, tales como las que han desarrollado algunas organizaciones como parte de sus **beneficios**:
 - ✓ “Viernes flexible”, que consiste en que se trabajará hasta las 15:00 horas, siempre y cuando cada persona cumpla sus objetivos y mantenga las responsabilidades al día; por lo tanto, no se deberán fijar reuniones posteriores a ese horario.
 - ✓ Respetar el horario de almuerzo que se haya pactado, que podrá ser en alguna de las siguientes franjas: de 13:00 a 14:00 o de 14:00 a 15:00 hrs.

2 “Derecho a desconexión: Es el derecho de las trabajadoras y trabajadores a distancia que distribuyen libremente su horario o de teletrabajadores excluidos de la limitación de jornada de trabajo, en virtud del cual no están obligados a responder las comunicaciones, órdenes u otros requerimientos del empleador, el que deberá ser de, al menos, doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas. Por su parte, el empleador no podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.” Código del Trabajo, artículo 152 quáter J. Disponible en: <https://www.suseso.cl/612/w3-propertyvalue-315363.html> y <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>

- ✓ Evitar cualquier comunicación con las personas que se encuentren haciendo uso de vacaciones, salvo en situaciones de emergencia.
- ✓ No enviar correos, *chat*, mensajes o llamadas después de las 19:00, fines de semana o festivos salvo que sea una situación de emergencia o la emergencia se presente en áreas de servicio 24/7.
- ✓ No citar a reuniones después de las 18:00 horas, salvo situaciones de emergencia.
- ✓ Considerar siempre la diferencia horaria con trabajadores/as o clientes de otros países al momento de citar a reuniones o actividades virtuales, acordando un horario que explícitamente sirva a todas las partes.
- ✓ Instaurar pausas activas cuando se está desarrollando el trabajo a distancia.
- ✓ No incomodar a la familia: el trabajador/a autoriza a la empresa a realizar visitas periódicas a su domicilio para comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos en días y horas que no incomoden su vida familiar; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Semana libre: 5 días consecutivos de pausa extra a las vacaciones para recargar energía y continuar trabajando de la mejor forma.
- ✓ Mañana/tarde de balance: mañana o tarde mensual libre.
- ✓ Juntos al colegio: empatizar con padres, madres o tutores de niños/as limitando las reuniones a primera hora de la mañana.

Medir el efecto que la modalidad de trabajo híbrido tiene en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Dada la importancia de la conciliación de la vida laboral familiar y personal con corresponsabilidad y sin sesgos de género, la organización se beneficiará del monitoreo de acciones que fomenten un balance en el ámbito laboral, familiar y personal, mediante una encuesta de calidad de vida y conciliación. Las preguntas pueden incluir:

- » La modalidad híbrida ha permitido el aumento, disminución o mantención de:
 - la conciliación de la vida laboral familiar y personal.
 - las brechas de género.
 - la corresponsabilidad.
 - la carga mental o doble presencia.
 - sensaciones como aislamiento e invisibilidad en el trabajo.

3.9

¿Cómo gestionar la tecnología y la información en el trabajo híbrido?



Introducción

Adoptar, promover y educar en el uso de tecnologías de la información es esencial para que el trabajo híbrido ocurra sin impactar la continuidad operativa del negocio. Desde el acceso básico a servicios de conexión a internet hasta el uso de aplicaciones como servicios en la nube se transforman en elementos que toda empresa debe explotar para sostener las mejoras en productividad y satisfacción de los clientes logradas durante la pandemia.

Desde el punto de vista de madurez de trabajo híbrido, en la primera etapa *establecer* se deben seleccionar y habilitar los elementos básicos pero fundacionales de conectividad, infraestructura, aplicaciones y seguridad de la información, para luego evolucionar

al estado de consolidación mediante la promoción y adopción de prácticas en el uso de tecnologías más avanzadas y robustas.

Revisando la [literatura](#), Satya Nadella – CEO de Microsoft – advierte que: “todo se vuelve más complejo, no menos complejo, en el trabajo híbrido.” McKinsey indica que “el modelo híbrido es más complicado que uno completamente remoto,” como el que se vivió durante la pandemia. Es por ello que deben cuidar de múltiples aspectos al seleccionar la tecnología para habilitar el trabajo híbrido de los colaboradores/as en las [organizaciones](#). Pero, más importante aún, es cómo se usa, mitigando sus riesgos inherentes. Por ejemplo, diseñando e implementando un gobierno, procesos, procedimientos y prácticas de seguridad de la información y ciberseguridad.



¿Qué dice la literatura?

En estos últimos dos años se ha escrito en forma abundante sobre cómo se migró desde el trabajo remoto, provocado por la confinación obligada por la pandemia, a la adopción sustentable del trabajo híbrido.

Según McKinsey (2021)¹, el 90% de las organizaciones a nivel global combinará el trabajo híbrido y el presencial, aunque el 68% aún no tiene un plan detallado, incluyendo ciberseguridad, que haya sido comunicado o implementado. Las amenazas informáticas a menudo prosperan en escenarios donde hay ausencia de preparación y falta de toma de decisiones estratégicas.

En general, los planes para la habilitación del trabajo híbrido cubren tres dimensiones: personas, lugares y procesos. Microsoft & Nimbutech (2021) señala:

“Respecto de las personas, los planes establecen una nueva cultura organizacional para adoptar el trabajo híbrido, en la cual las expectativas de la nueva experiencia del empleado/a se hagan realidad incluyendo flexibilidad, aprendizaje, bienestar e inclusión. En cuanto a los lugares, las acciones deben buscar cómo traer a las personas de vuelta al lugar de trabajo de forma segura, diseñar pensando en las personas que no están en la sala de reuniones y transformar los espacios físicos en servicios inteligentes con tecnología basada en la nube. Finalmente, las iniciativas relacionadas a los procesos deben procurar la digitalización de todos los procesos empresariales, desde las operaciones hasta las ventas, creando una plataforma digital para transformar toda la empresa, migrando todo a la nube, tan pronto como sea posible, exigiendo seguridad de confianza cero (zero trust) desde la nube hasta el perímetro.”²

En estas tres dimensiones la selección de la tecnología y las prácticas de su uso son factores críticos para migrar exitosamente al trabajo híbrido permanente.

1 McKinsey. (2021). *What executives are saying about the future of hybrid work*. 17 Mayo del 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>

2 Microsoft & Nimbutech (2021) - *Trabajo híbrido: Guía para líderes empresariales*. Disponible en: https://www.nimbutech.com/uploads/1/2/6/4/126486377/trabajo_h%C3%ADbrido_-_gu%C3%ADa_para_l%C3%ADderes_empresariales_-_nimbutech.pdf

¿Qué dicen las organizaciones?

En las entrevistas y *focus groups*, realizadas como parte de este estudio, se menciona que los servicios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) son habilitantes clave para el trabajo híbrido.

“Había dos habilitadores que son clave: tecnología y conectividad que nosotros teníamos resuelto. Entonces ante el problema, dijimos, señoras y señores, váyanse todos para la casa.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

El estudio también demostró que el estado de madurez en el uso de estas tecnologías estableció la velocidad con que las empresas se adaptaron y activaron diferentes modelos de teletrabajo, permitiendo dar continuidad operativa al negocio, en especial para aquellas áreas administrativas de las empresas, como también para las empresas de servicios.

“Nos aseguramos también, de que la conexión a internet de los colaboradores que están haciendo trabajo híbrido, o teletrabajo en algunos casos, sea adecuada para poder tener y sostener reuniones, para poder hacer presentaciones, o manejar incluso los sistemas propios de la compañía, que son a través de VPN.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

En adición a contar con conectividad y computadores, es clave tener y usar las herramientas de *software* y aplicaciones para desarrollar el trabajo en forma remota, definiendo y adoptando prácticas comunes que faciliten la coordinación, realización y seguimiento de actividades y reuniones colaborativas, incluyendo actividades del ámbito de gestión de personas tales como los procesos de contratación e inducción de empleados/as nuevos.

“Habíamos digitalizado muchas plataformas internas, acceso a la información, herramientas de colaboración, que permitían que las personas que estaban afuera no estuvieran, entre comillas, desconectadas, sino que pudieran trabajar de manera normal.” (Empresa de Servicios)

Nuevamente se observa que aquellas empresas más maduras en el uso de tecnologías de información tuvieron menos fricción para lograr un régimen operativo más estable, pues ya contaban con las herramientas y las prácticas de trabajo colaborativo virtual.

“Desde ya hace mucho tiempo nosotros usamos el calendario para todo, para bloquear si tienes que ir al doctor o ir a buscar a los niños al jardín, tenemos una cultura de calendario que nos permitía tener esa flexibilidad para poder por lo menos ahorrarnos en temas de coordinación.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

Aquellas más inmaduras, tuvieron que “hacer camino al andar,” es decir, a medida que encontraban problemas y dificultades para adaptarse al trabajo remoto, establecer acuerdos y protocolos para facilitar esta nueva forma de trabajo a distancia.

“De tal manera de que todos tengamos en nuestra cabeza, de que, si sonó el teléfono o me mandaron un chat, es porque es urgente, y si no es tan urgente me mandan un correo. Estamos todavía en esta evolución.” (Empresa de Servicios)

“Lo que hicimos fue establecer ciertos parámetros para que todos nos ajustemos a eso y no hubiera tanta ensalada de tecnologías y su uso.” (Empresa de Servicios)

Sin embargo, persiste la preocupación de que el trabajo de manera remota no facilita un trabajo creativo efectivo, por la distancia entre las personas.

“Los procesos administrativos, de ventas o en esas cosas anda bien, pero los procesos creativos son más difíciles y tienen carencia.” (Empresa de Servicios)

Las entrevistas destacaron el foco en proveer una gran experiencia al empleado/a, que trabaja tanto remoto como presencial, al momento de escoger la infraestructura tecnológica de las salas de reuniones, procurando establecer equidad en términos de visibilidad, participación y colaboración.

“Asegurar un formato y asegurar la tecnología que permita estas reuniones híbridas, donde las personas que están desde su casa puedan estar en las mismas condiciones que los que están en la oficina.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“Habilitar una cantidad importante (de salas de reuniones) y con tecnología que te permita tener una reunión en que la gente esté más integrada, que no se sienta que no está en la reunión.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

“Hasta la ramada del dieciocho es híbrida y la transmiten por Zoom.” (Empresa de Servicios)

Las entrevistas destacan el cuidado y autocuidado que deben ejercer los trabajadores/as a distancia. Las prácticas mencionadas abarcan desde proveer elementos adecuados hasta hacer pausas y ejercicios de elongación para prevenir enfermedades y dolencias físicas, ya sea trabajando en la oficina o desde la casa.

“También hicimos el entrenamiento de la mutualidad en temas ergonómicos y de seguridad, que cada persona que estaba en teletrabajo debía cumplir.” (Empresa Productiva)

“Le entregamos a todos un set de teletrabajo que consistía en cosas súper básicas, pero era la cosita para parar el notebook porque te genera un problema visual, y el apoya brazo, una silla ergonómica, el teclado, el mouse nuevo. Entonces, les hicimos una capacitación donde les enseñamos también ejercicios de relajación, pausas activas, los cuidados que tenían que hacer desde su casa, les entregamos este equipamiento y a quienes no podían venir, se los mandamos a sus casas.” (Empresa de Informática y Telecomunicaciones)

¿Cómo se hace?

Para habilitar el trabajo híbrido, desde la perspectiva de la Tecnología de la Información (TI), es necesario considerar:

- » Las características del equipamiento e infraestructura que permite realizar el trabajo en forma remota y segura, visto como [redes de conectividad](#).
- » La [infraestructura computacional](#) que aloja las soluciones de software.
- » Las [aplicaciones](#) y software que comúnmente se utilizan en esta modalidad de trabajo.
- » Los aspectos de seguridad de la información y ciberseguridad necesarios para proteger los activos informáticos de la empresa.
- » Prácticas de [ergonomía](#) para cuidar la salud física mientras trabajamos, ya sea en la oficina o desde la casa.

Redes de conectividad

Las redes de comunicaciones permiten la conexión remota de diferentes dispositivos, tales como computadores personales, tabletas o *smartphones*, a la red corporativa de la empresa para acceder a aplicaciones del negocio y del usuario final. El acceso seguro a estas redes es fundamental para habilitar el trabajo remoto y para ello la organización de TI de la empresa debe definir las políticas de seguridad (incluyendo componentes tecnológicos y su configuración) de la infraestructura que estime pertinente de acuerdo con los escenarios de riesgo que desee mitigar.



MEJOR PRÁCTICA

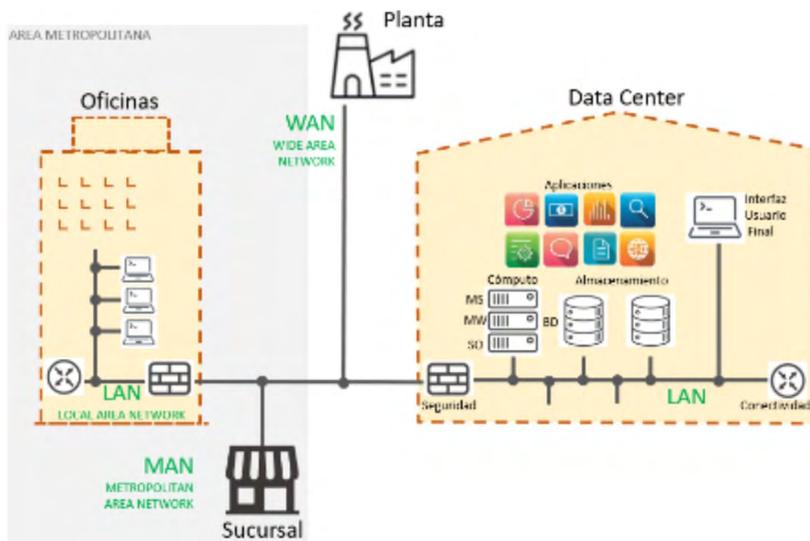
El acceso a las cuentas de administración de los diferentes componentes de la infraestructura de las redes de conectividad debe ser autorizado y controlado, de modo que todo cambio de las políticas de seguridad sea documentado, revisado y autorizado antes de ser realizado. El estado de las políticas de seguridad debe ser revisado frecuentemente para asegurar su estado de vigencia y activación.

Conectividad a la red corporativa

Se entiende como red corporativa toda aquella infraestructura y equipamiento de redes de conectividad que permite la interconexión de los edificios, plantas, sucursales y oficinas de la empresa.

Dado que el trabajo híbrido precisa de la conectividad de computadores personales y dispositivos móviles desde localidades fuera de la red corporativa es necesario que estas conexiones sean seguras para evitar la exposición y acceso indeseado a la información o sistemas de la empresa.

Figura: Conectividad a la Red Corporativa



Fuente: Elaboración propia



MEJOR PRÁCTICA

Para dotar de seguridad a la conexión remota a la red corporativa se debe usar siempre una conexión de red privada virtual o Virtual Private Network (VPN).

En adición a las políticas de seguridad configuradas en la infraestructura de redes y de las conexiones seguras vía VPN, se debe asegurar que la persona que ha accedido a los recursos informáticos de la empresa sea la persona autorizada y no otra. Para ello existe el método de autenticación de múltiples factores (*multi-factor authentication*), el cual solicita al usuario proveer dos o más evidencias (factores) de su identidad para otorgar el acceso. Los factores de autenticación pueden ser de conocimiento (algo que sólo el usuario sabe; ej., una clave o el nombre de su primera mascota), de posesión (algo que sólo el usuario tiene; ej., un

objeto físico tal como un *token* de seguridad o tarjeta del banco o llave) o inherente a la persona (algo que sólo la persona posee; ej., su huella dactilar). A mayor cantidad de factores solicitados, aumenta la dificultad de suplantación de la identidad de la persona.



MEJOR PRÁCTICA

Contar con un nivel superior de identificación del usuario, requiriendo (al menos) un segundo factor de autenticación para autorizar la conexión remota.

Existen distintos dispositivos, de *hardware* y/o *software*, que permiten habilitar el método de autenticación de múltiples factores.

Las políticas de seguridad, definidas por la organización de TI, también se extienden a las configuraciones de los dispositivos que se conectan a la red corporativa. En general, las Políticas de Seguridad de los Dispositivos Móviles establecen requisitos mínimos que se deben cumplir para poder establecer una conexión autorizada, los cuales se verifican antes de otorgar el acceso. Dentro de estos requisitos se incluyen tener instalado y mantener actualizado *softwares* que permiten prevenir el *malware* (*software* o programa malicioso), tales como el antivirus, así como también tener instalados los parches de vulnerabilidades de las aplicaciones que son utilizadas en los computadores.



MEJOR PRÁCTICA

Exigir a todo dispositivo que se conecta a la red corporativa cumplir con un conjunto mínimo de requerimientos y configuraciones técnicas de seguridad.

El trabajo híbrido ha traído un cambio importante en el tipo de tráfico que circula en las redes corporativas, pues ha aumentado la transmisión de video y de audio versus el de datos puros. Debido a ello, es necesario realizar un análisis del nuevo perfil de tráfico en las redes corporativas y eventualmente cambiar las asignaciones de ancho de banda para los diferentes tipos de tráfico.

Además, la cobertura, densidad y capacidad de las antenas de la red WiFi (*Wireless Fidelity*) en los edificios, oficinas e instalaciones de la empresa deben ser analizadas para adecuar estos aspectos a la nueva distribución de las posiciones en las cuales se ubican los colaboradores/as que trabajan en forma presencial en las dependencias de la empresa. Este análisis es esencial para asegurar la continuidad operativa de los accesos a la red corporativa. Estos patrones de accesos cambiarán dinámicamente dado que el trabajo híbrido tiende a flexibilizar la asignación de oficinas y puestos de trabajo y el uso de espacios comunes y salas de reuniones.



MEJOR PRÁCTICA

Realizar con frecuencia el análisis de perfiles de los diferentes tipos de tráfico de los segmentos de red de modo de asegurar una adecuada asignación de sus capacidades y recursos. Monitorear con frecuencia la cobertura y calidad de la señal WiFi para asegurar una buena experiencia de los colaboradores/as conectados en forma inalámbrica.

Conectividad en el hogar

La disponibilidad, continuidad y calidad de los servicios de acceso a internet son características relevantes para hacer posible un adecuado trabajo híbrido desde localidades que no cuentan con acceso directo a la red corporativa, como es el caso de las casas de los empleados/as.

Hay varios aspectos a considerar al momento de suscribir el servicio de acceso a internet, pues la variedad de opciones depende de la localidad desde donde se realiza el trabajo remoto. Entre estos aspectos se encuentran:

- » La factibilidad técnica de los proveedores de servicios internet, también llamados ISP (*Internet Service Provider*).
- » El medio de conectividad (cable coaxial, fibra óptica, inalámbrica o banda ancha móvil o satelital).
- » El ancho de banda provisto (medido en Mbps, millones de bits por segundo).
- » La modalidad de suscripción (prepago y postpago).

Existen múltiples ISP en el territorio nacional que ofrecen diferentes paquetes de servicios de acuerdo con la localidad geográfica del cliente (ejemplos: Entel, Telefónica – Movistar, Claro – VTR, GTD). En algunos sectores y localidades, pudiera ser el caso que exista un único proveedor ISP. El despliegue de la red 5G a lo largo del territorio nacional traerá mayor cobertura de los servicios de internet, especialmente en localidades rurales y remotas. En algunas localidades del territorio nacional existe la posibilidad de contratar acceso a internet a través de servicios satelitales.

El servicio de Banda Ancha Móvil (BAM) es una buena alternativa para contar con un servicio de conexión a internet como contingencia en caso de que el servicio internet principal sea interrumpido inesperadamente. Adicionalmente, el uso del celular como “hotspot”, compartiendo su enlace inalámbrico 4G o 5G, es también una buena opción como plan de contingencia, equivalente a la BAM.





MEJOR PRÁCTICA

Para asegurar la continuidad operativa de los colaboradores/as en régimen de trabajo remoto, la empresa puede dotar de más de una alternativa de conectividad desde el hogar, como puede ser un servicio BAM o de teléfono celular como "hotspot".

Conectividad desde cualquier lugar

Si el empleado/a requiere trabajar desde otra localidad que no sea una oficina de la empresa o su hogar, es necesario que se cumplan ciertas condiciones mínimas para garantizar una conexión segura.

En primer lugar, la red WiFi a la que se conecte debe ser conocida. Por ejemplo, la red WiFi provista por un cibercafé, con clave de acceso privada, es probablemente más segura que una red WiFi pública de libre acceso en un aeropuerto.



MEJOR PRÁCTICA

En el caso de conectarse vía una WiFi Pública, se debe conectar usando VPN con doble factor de autenticación.



MEJOR PRÁCTICA

La empresa debe proveer a todos sus colaboradores/as en régimen de trabajo híbrido los recursos y la capacitación en las prácticas definidas para establecer una conexión remota segura.



Infraestructura de *hardware*

Esta sección aborda la infraestructura de *hardware* de los puntos extremos (*end-point*) de conexión utilizados en el trabajo remoto, incluyendo computadores personales, dispositivos móviles y equipamiento de salas de reuniones en las oficinas de la empresa.

Computadores personales y dispositivos móviles

Actualmente, prácticamente todos los empleados/as utilizan para realizar su trabajo, en forma diaria y frecuente, un computador personal, estacionario (PC) o portátil (*laptop*, *notebook*), complementado con un dispositivo móvil, como puede ser una "Tableta" (*Tablet*) y/o un teléfono celular tipo *smartphone*.



MEJOR PRÁCTICA

Escoger un computador personal portátil para todos los empleados/as que desarrollen trabajo híbrido, pues el diferencial de costo entre un computador personal portátil y uno estacionario es cada vez menor.

Adicionalmente, el levantamiento en terreno realizado en este estudio evidenció una mejor preparación, rápida respuesta y menor impacto en la continuidad del negocio en aquellas empresas que contaban con un mayor porcentaje de empleados/as con *notebooks* y dispositivos móviles cuando se adoptó, en forma repentina y reactiva, el trabajo remoto como respuesta al confinamiento obligatorio causado por la pandemia del COVID-19.

La actual [ley del trabajo a distancia y teletrabajo](#) establece que el empleador debe proveer todos los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo a distancia. Por ello, el empleador debe proveer el PC o *notebook*, entre otros servicios y suministros. En el caso que el rol o función del empleado/a lo requiera, se debería proveer un *smartphone*.

El trabajo híbrido aproxima el entorno del trabajo corporativo de la oficina al entorno personal en el hogar y, por lo tanto, existe la tendencia natural del empleado/a de usar su propia infraestructura tecnológica (su computador personal y otros dispositivos móviles) para desarrollar las actividades laborales. Esta tendencia se conoce como "*Bring Your Own Device*" (Traiga su Propio Equipo) o BYOD. Abrir la opción de usar dispositivos que pertenecen al empleado/a tiene impactos importantes en el ámbito de Seguridad de la Información de la empresa.



MEJOR PRÁCTICA

*En el caso que la empresa opte por permitir la modalidad BYOD, debe existir una política clara al respecto, conocida por todos los empleados/as, complementado con **prácticas específicas** y tecnología que permitan el control y seguridad de estos y de la información que almacenan.*

Estación de trabajo para el trabajo híbrido en casa

Con el objeto de garantizar la salud física de los empleados/as que trabajan desde su casa en régimen de trabajo híbrido, es necesario proveerles, en adición al PC o *notebook*, los siguientes componentes de tecnología para configurar su estación de trabajo:

- » Pantallas LCD entre 19" y 24"
 - Hay roles que dada la cantidad de información que se maneja pudieran requerir de dos pantallas. Si este fuera el caso, estas deben ser del mismo modelo y tamaño para evitar diferencia en brillo y colores. Ambas deben ser configuradas con la misma resolución para evitar distinta calidad de imagen y tamaño de imágenes y textos.
 - Es deseable que la pantalla tenga un buen apoyo y sea de altura ajustable para su adecuado uso ergonómico (ver sección Ergonomía en el Trabajo).
- » Auriculares, ya sea en modalidad de audífonos o cintillo, ambos con micrófono.
- » Teclado en español.
- » *Mouse*.
- » Cámara WebCam de 720 o 1024 (1K) píxeles.
- » Mesa Escritorio a 70 cm. de altura del piso.
- » Silla de 5 ruedas con regulación de altura tanto para el asiento como los apoyabrazos y con apoyo lumbar.

Contar con una estación de trabajo como la descrita anteriormente es relevante para evitar el uso permanente o por tiempo prolongado de un *notebook*, pues esa práctica no es recomendable debido al potencial impacto negativo en la salud física del empleado/a. Esto se debe a que los *notebooks* tienen un teclado de menor tamaño y no cuentan con teclado numérico separado, necesario para roles que requieren gran volumen de ingreso de datos numéricos, y que la pantalla de un *notebook* es reducida (11" a 15") comparada con una pantalla normal (17" a 24") y, además, fuerza al usuario a inclinar su cabeza permanentemente resintiéndolo el cuello y la postura del usuario.



MEJOR PRÁCTICA

Disponer de una estación de trabajo con pantalla y teclado conectados a notebook para el colaborador en modalidad de trabajo híbrido.



MEJOR PRÁCTICA

Actualmente varios de estos periféricos pueden conectarse a través de bluetooth lo que permite evitar cables de conexión y así liberar espacio en la superficie del escritorio de trabajo.

Sala de reuniones en la oficina para facilitar el trabajo híbrido

Con el retorno a la oficina post pandemia COVID-19, es clave habilitar el trabajo híbrido tanto en las casas de los empleados/as que adopten esta opción, como también en los espacios de las oficinas de la empresa. Allí es necesario contar con oficinas habilitadas con tecnología de videoconferencia que permita la colaboración entre empleados/as en la oficina con aquellos conectados remotamente.

En general, las oficinas habilitadas para el trabajo híbrido deben contar como mínimo con los siguientes componentes:

- » Pantalla o televisor de 40" o más.
- » Dispositivos de videoconferencia con cámaras, parlantes y micrófonos.



- » *Software* de videoconferencia que permita la conexión y control de estos dispositivos.
- » Cables USB y HDMI y cajas de extensión de señales, si fuese necesario.



El equipamiento descrito es referencial en términos de componentes. Dependiendo del tamaño de la oficina y de las características de la experiencia que se desee habilitar, puede requerirse tecnología adicional como, por ejemplo: pizarras digitales (con captura y transmisión de imagen), más de una pantalla, múltiples micrófonos, y cámaras sensibles al movimiento del presentador.

Uso de servicios cloud - IaaS y PaaS

Actualmente los servicios en la nube, o servicios *Cloud*, permiten tener acceso y consumir recursos virtualizados de infraestructura y plataformas, también conocidas como IaaS (*Infrastructure as a Service*) y PaaS (*Platform as a Service*), respectivamente. Entre los servicios *Cloud* que son de interés para habilitar el trabajo híbrido se encuentran el almacenamiento de documentos, así como también la creación de máquinas virtuales que emulan un Computar Personal (*Desktop as a Service*).

El **almacenamiento de documentos** está disponible a través de diferentes proveedores de servicios *Cloud*, los cuales esencialmente permiten almacenar documentos de cualquier tipo, en forma segura, y en volúmenes casi sin límites. Muchos de ellos son de consumo gratuito hasta un cierto límite (por ejemplo, 1 *terabyte*). Una de las características más importantes al usar el almacenamiento *Cloud* de documentos es que estos pueden ser fácilmente compartidos con otros usuarios del mismo servicio, dando así vida a un espacio

virtual de trabajo colaborativo. El uso de estos servicios también tiene la ventaja de permitir almacenar la información de la empresa en un mismo lugar y no diseminada y confinada a los discos duros de los computadores personales. En general, los proveedores de plataformas de productividad incluyen estos servicios de almacenamiento como parte de la suite (por ejemplo, OneDrive de Microsoft 365 o Drive de Google Workspace). Otros proveedores de este tipo de servicio, bien posicionados y confiables, son DropBox e iCloud de Apple.



MEJOR PRÁCTICA

Contratar un servicio Cloud IaaS para el almacenamiento central de documentos e información de la empresa, habilitando así un ciberespacio que facilite y promueva el trabajo colaborativo y transversal de los equipos de la empresa.

Los servicios *Cloud* de cómputo virtual permiten crear un PC Virtual, también conocido como Escritorio Virtual o Virtualización de Escritorio. Este tipo de servicio se denomina *Desktop as a Service* (DaaS) o *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI), que permite emular un ambiente de computador personal en *Cloud*, personalizado al usuario que lo accede, incluyendo las aplicaciones de negocio y propias que podría tener en un PC físico. El acceso a este servicio puede ser desde cualquier PC (físico), *tablet* o *smartphone* que tenga acceso a internet, sin necesidad de una conexión VPN ni contar con configuración estándar de la empresa en dichos equipos. Dicho de otra forma, el computador personal puede tener un sistema operativo sin políticas de seguridad corporativas. Esto no pondrá en riesgo la seguridad de los datos e información que se trabajen en el Escritorio Virtual, pues su acceso y visibilidad está confinado a la sesión de trabajo en el *Cloud* DaaS cada vez que el usuario se conecte y autentique. Esta solución es muy apropiada para fuerza de ventas que están en forma permanente en las oficinas de sus clientes y necesitan un dispositivo móvil liviano para acceder a sistemas como un CRM. También se utiliza esta solución como parte de los planes de continuidad de negocio (*Business Continuity Plan*, BCP). Esta es también una solución adecuada para habilitar la opción BYOD para el uso de dispositivos propios del empleado/a. Existen varios proveedores con este tipo de servicios, como Microsoft y Citrix. Finalmente, el DaaS permite una administración, supervisión y escalamiento de este tipo de servicio de forma centralizada.

Aplicaciones del negocio y del usuario final

Una vez definida la conectividad y la infraestructura tecnológica adecuada, tanto en la oficina como fuera de ella, es necesario que la empresa, a través de su organización de TI, asegure que sus aplicaciones de negocio y de usuario final cuenten con las funciones y características de seguridad, las cuales se describen en esta sección.



Aplicaciones del negocio

Las aplicaciones de negocio cuentan con diferentes requisitos de seguridad, abarcando desde definir diferentes perfiles de acceso y uso para asegurar una clara y auditable segregación de funciones en cada aplicación de negocio hasta garantizar que el desarrollo de líneas de programación de las aplicaciones e interfaces se desarrolle bajo estrictas prácticas de codificación segura.

Los mayores riesgos yacen en las aplicaciones más antiguas (llamadas *legacy*), ya sea de desarrollo propio (*"in house"*) o de "caja" (soluciones de paquete) de proveedores, pues estos pueden contar con un único usuario de administración y/o un único usuario final, no tener más soporte del proveedor y, por lo tanto, sin soluciones o parches a vulnerabilidades de seguridad. El trabajo remoto ha aumentado los niveles de riesgo que este tipo de situaciones exponen a las empresas que aún usan piezas de *software* de tecnologías obsoletas, ya fuera de soporte por parte de los proveedores.



MEJOR PRÁCTICA

Hacer un análisis del estado de obsolescencia (o ciclo de vida) de las aplicaciones críticas para la continuidad y seguridad del negocio y definir un plan de modernización, priorizado de acuerdo con la criticidad del posible impacto ante un episodio de interrupción de servicio o explotación de una vulnerabilidad de la seguridad de las aplicaciones de negocio.

Aplicaciones, servicios y plataformas para el trabajo híbrido de los colaboradores/as

Actualmente existe una gran variedad de oferta de servicios, aplicaciones y plataformas de herramientas confiables y seguras accesibles en internet. Estas permitieron que muchos trabajadores/as (dependientes e independientes) pudieran desempeñar sus labores en forma virtual y remota durante la pandemia del COVID-19.

Por un lado, están las aplicaciones de videoconferencia que dan continuidad a las reuniones o sesiones de trabajo en forma remota de dos o más empleados/as. Por otro lado, están las denominadas plataformas o "suites" de herramientas de productividad y colaboración que han permitido a los empleados/as continuar con la ejecución de sus propias tareas y actividades, como así también en las que deben colaborar con otros colegas (ej., editar un documento en forma compartida para diseñar un producto o una campaña de marketing).

Con respecto a las suites de herramientas de productividad y colaboración, las más completas y de mayor uso en el mercado son las provistas por Microsoft y Google, teniendo ambas ofertas de servicios diferenciados tanto para empresas como para personas. Microsoft 365 ofrece un entorno híbrido que ha evolucionado desde el PC (físico) hacia los servicios en su propia *Cloud*,



mientras que Google Workspace es una plataforma nativa en la propia *Google Cloud*.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación de las herramientas, aplicaciones y servicios que Microsoft y Google ofrecen, identificando aquellas básicas para habilitar un trabajo híbrido colaborativo.

Aplicación	Clasificación	Google Workspace	Microsoft 365
Almacenamiento Documentos	Básica	✓ Drive	✓ OneDrive
Edición Documentos	Básica	✓ Docs	✓ Word
Hojas de Cálculos	Básica	✓ Sheets	✓ Excel
Presentaciones	Básica	✓ Slides	✓ PowerPoint
Correo Electrónico	Básica	✓ Gmail	✓ Outlook
Calendario	Básica	✓ Calendar	✓ Outlook
Chat	Básica	✓ Chats	✓ Teams
Videoconferencia	Básica	✓ Meet	✓ Teams
Notas, Recordatorios		✓ Keep	✓ OneNote
Espacios Colaborativos		✓ Spaces	✓ SharePoint



El trabajo híbrido trae consigo una forma de trabajo en la que se mezclan las reuniones de trabajo con momentos de colaboración asincrónica entre colaboradores/as que se encuentran en distintos lugares. Estas plataformas colaborativas deben ser utilizadas para facilitar dicha interacción asincrónica en cualquier momento. Así, por ejemplo, mientras varios colaboradores/as están editando un mismo documento compartido, ellos puedan reunirse rápidamente (con un par de “clicks”) en una sesión de videoconferencia.



MEJOR PRÁCTICA

Una de las opciones importantes para facilitar la colaboración del trabajo híbrido asincrónico es poder conocer y visibilizar el estado de disponibilidad de cada colaborador, en conjunto con su calendario, educando en el propósito de su adecuado uso.

A su vez, las aplicaciones de videoconferencia han experimentado una gran expansión en términos de uso y popularidad, así como también una acelerada evolución en las funcionalidades disponibles. Esto se debe a que los proveedores habilitaron nuevas funcionalidades para facilitar la interacción y colaboración de los participantes y así ganar su preferencia. Estas aplicaciones han sido una pieza fundamental para dar vida al trabajo remoto e híbrido. La oferta es bastante más amplia que en la categoría anterior, en término de proveedores, destacándose la aplicación Zoom por su libre acceso y variadas funcionalidades, así como también su disponibilidad en múltiples sistemas operativos (iOS, Android, Microsoft Windows). Existen otras aplicaciones disponibles, adicionales a Google Meet y Microsoft Teams, como Cisco Webex.

La siguiente es una lista de las funcionalidades que pueden ser consideradas básicas o indispensables para sostener una [efectiva reunión remota de trabajo](#):

- » Rol de anfitrión con funciones privilegiadas como poder silenciar a un/a participante.
- » Compartir pantalla durante sesión.
- » Chat entre participantes.
- » Cuadrícula o grilla con video en vivo de los participantes.
- » Opción de grabación de video y audio de la sesión.
- » Opción de “levantar la mano” para solicitar la palabra.
- » Cancelación de ruido ambiente.

Algunas de las aplicaciones de video conferencia incluyen funciones más avanzadas como:

- » Dividir a los/as participantes en sesiones separadas.
- » Habilitar transcripción del audio a texto en tiempo real en idioma a elección.
- » Realizar encuestas a la audiencia.

Además de las plataformas de productividad mencionadas, existe una gran variedad de aplicaciones o herramientas de diferentes proveedores asociadas al ámbito del trabajo en modalidad ágil y que han mostrado sus bondades para facilitar la coordinación de equipos trabajando en forma remota o híbrida.

FABRICANTE	APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Atlassian	Trello	Gestión visual de actividades y proyectos
Atlassian	Jira	Seguimiento de actividades, proyectos y problemas
Atlassian	Confluence	Gestión y colaboración del conocimiento
Slack	Slack	Canales de comunicación para coordinar actividades
Miro	Miro	Pizarra colaborativa <i>online</i> , incluye <i>post-it</i> digitales
Google	Jamboard	Pizarra colaborativa <i>online</i> , incluye <i>post-it</i> digitales
asana		Gestión de proyectos y actividades. Espacio de colaboración.

Dado que la oferta de herramientas de productividad y colaboración es variada, amplia, de fácil acceso y de dinámica proliferación, es altamente recomendable que la organización de TI de la empresa defina un conjunto finito, común y controlado de aplicaciones, servicios y plataformas estándares que habiliten tanto el trabajo individual como el de los equipos de colaboradores/as de la empresa en su [modelo de trabajo híbrido](#). Este tipo de definiciones trae beneficios de seguridad y eficiencias financieras claras para la empresa.



MEJOR PRÁCTICA

Establecer un conjunto común y estándar de aplicaciones, servicios y plataformas en toda la empresa, que permita el trabajo híbrido, colaborativo y transversal.

Uso de aplicaciones como servicio (SaaS) vs. licenciadas

El uso de aplicaciones o *software* como Servicio *Cloud*, o también denominado *Software as a Service* (SaaS), permite un consumo dinámico de acuerdo con la necesidad en un período determinado, es decir, en una modalidad de arriendo a través de la suscripción del servicio. Esto se contrapone con la alternativa más tradicional de comprar una licencia

que autoriza su uso, la cual por lo general debe ser instalada en un equipo computacional (PC, computador, *laptop*, *notebook*), dispositivo móvil (*tablet* o *smartphone*) en particular o bien en un servidor para usar en forma compartida. La compra de la licencia es perpetua, sin embargo, su uso pudiera estar limitado a la versión del *software* en el momento de su compra.

Los contratos de soporte de aplicaciones permiten tener acceso a actualizaciones que son provistas por las marcas para resolver problemas o *bugs* del *software*, como así también a remediaciones o “parches” de vulnerabilidades de seguridad que pudieran ser descubiertas en cualquier momento. Estos contratos de soporte y mantención permiten tener acceso a nuevas versiones o “*upgrades*” que los proveedores de *software* están continuamente desarrollando como parte de su plan de mejora y evolución (*roadmap* tecnológico). Por último, estos contratos permiten contar con la asistencia técnica del proveedor en caso de problemas o la necesidad de asistencia en su uso. El alcance de los servicios que incluyen estos contratos y su modalidad de entrega son descritos en las propuestas de servicio tanto de proveedores como de representantes locales.



MEJOR PRÁCTICA

Para las aplicaciones definidas como comunes y estándares en la empresa, usadas en modalidad SaaS o como software licenciado, se debe contratar servicios de mantención y soporte con las marcas propietarias o desarrolladoras, ya sea a través de los proveedores o representantes locales o en forma directa.

Hoy, las aplicaciones SaaS o licenciadas permiten usar la suscripción o licencia en uno o más dispositivos por cada usuario.



MEJOR PRÁCTICA

Registrar, en forma detallada y actualizada, quiénes y dónde (equipos / dispositivos de la empresa o del colaborador) se usan las aplicaciones, pues errores en este tipo de inventario pueden tener un potencial impacto tanto financiero como legal para la empresa. Esta información debe ser resguardada como un activo de la empresa y su registro debe tener controles auditables para evitar impactos negativos.

Una de las vulnerabilidades más comunes que se encuentra en el uso de aplicaciones como servicio (SaaS) es la facilidad para que un usuario cualquiera adquiera una suscripción comprada por internet, ya sea usando una tarjeta corporativa o personal. Esta práctica no es deseada pues se pierde el control de las aplicaciones que usa la empresa como así también de la información que estas manejan y almacenan.





MEJOR PRÁCTICA

Establecer claramente, en forma de política y práctica de seguridad de la información, que sólo aplicaciones y software autorizados deben residir y ser usados en los equipos y dispositivos computacionales que son propiedad o autorizados por la empresa.

Por último, existe SaaS de uso libre y gratuito, también denominado *freeware*, que compite en funcionalidad y calidad con productos de proveedores de marcas reconocidas. La mejor práctica es que la empresa debe definir un conjunto común y estándar de *software* y aplicaciones autorizadas, permitidas y soportadas por la empresa, incluyendo el *freeware*. Estas últimas deben ser evaluadas desde el punto de vista de seguridad de la información que manejan (dónde y cómo almacena la información, quién tiene o podría tener acceso a ella), entre otros factores.



MEJOR PRÁCTICA

Toda información clasificada como crítica, privilegiada o privada para la empresa, no debe ser manejada o procesada por una aplicación freeware.

El trabajo híbrido trae consigo la flexibilidad no sólo de dónde se trabaja, sino que también qué recursos se necesitan para hacerlo. Se hace necesario disponer en forma flexible y de acuerdo con la demanda, por ejemplo, de un estacionamiento en la oficina y una sala de reuniones con equipamiento de videoconferencia para cierto número de personas a una hora dada. Por lo tanto, los espacios y recursos de la empresa deben estar disponibles para habilitar la flexibilidad del trabajo híbrido. Para ello hoy se ofrecen aplicaciones *Cloud* que permiten establecer un sistema de reservas de recursos. Un ejemplo de este tipo de aplicaciones es [Skedway](#).

Seguridad de la información

Identificar mejores prácticas para la habilitación del trabajo híbrido en el ámbito de la Seguridad de la Información y Ciberseguridad no es un desafío menor, dada su constante evolución. Sin embargo, la industria de Tecnología e Información propone algunos marcos de referencia o estándares, como el estándar ISO/EIC 27001:2013, que establecen un conjunto de prácticas y controles a seguir que permiten:

- » Examinar sistemáticamente los riesgos de seguridad, considerando las amenazas, vulnerabilidades y su impacto en el negocio.





- » Diseñar e implementar un conjunto coherente e integral de controles de seguridad y/o otras acciones para abordar aquellos riesgos que se consideren inaceptables.
- » Adoptar un proceso de gestión que garantice que los controles (de seguridad de la información) satisfagan de forma continua las necesidades de seguridad de la información de la organización.



MEJOR PRÁCTICA

La empresa debe establecer el alcance del uso de la norma ISO 27001 para contar con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISMS), adecuado al riesgo y envergadura de la empresa.

Responsabilidades y prácticas del usuario final



MEJOR PRÁCTICA

La empresa, a través de su organización de TI, debe definir, publicar, comunicar, difundir y educar a sus colaboradores/as en las prácticas de seguridad de la información en forma periódica. Estas deben ser publicadas como un Manual de Prácticas de Seguridad de la Información (MPSI) que forme parte de los anexos del contrato laboral del empleado/a.



Algunos ejemplos de las responsabilidades y prácticas del usuario/a final a incluir en el MPSI:

- » El usuario/a no debe compartir sus claves de acceso a los Sistemas de Información de la empresa, bajo ninguna circunstancia. El no cumplimiento de esta práctica pudiera resultar en acciones disciplinarias, incluyendo el término del contrato laboral.
- » Todos los datos e información que el empleado/a accede, crea, desarrolla, modifica o registra son propiedad y considerados como activo de la empresa.
- » El usuario/a debe evaluar el contenido de los documentos de datos e información para clasificarlo como público, privado o información privilegiada de acuerdo con los criterios de exposición y acceso establecidos por la empresa.
- » El usuario/a debe manipular, almacenar, compartir y establecer los controles que protejan los activos de información de la empresa de acuerdo con su clasificación.
- » El usuario/a no debe acceder a *links*, programas .exe, o abrir documentos enviados por casillas de email desconocidas o de origen sospechoso.
- » El usuario/a debe reportar en forma inmediata cualquier situación que ponga en riesgo la exposición de información clasificada como privada o información privilegiada o el acceso a sistemas de información de la empresa. Esto incluye el hurto o pérdida de equipamiento computacional.
- » El usuario/a no debe conectar o introducir dispositivos (ej. *pendrive* USB) no autorizados o de procedencia desconocida en el equipamiento computacional conectado a la red corporativa, en forma directa o remota.
- » El usuario/a tiene la responsabilidad de permitir la actualización de *software* en el equipo computacional suministrado o autorizado para uso. Esto incluye apagar y reiniciar su equipo computacional al menos una vez por semana.
- » El usuario/a tiene la responsabilidad de seguir los instructivos de conexión remota segura sin excepción, incluyendo el uso de VPN y autenticación de identidad (si es provisto).
- » El usuario/a es responsable del cuidado y resguardo del equipamiento computacional suministrado por la empresa para su uso.
- » El usuario/a debe usar el equipamiento computacional y sistemas de información a los cuales posee acceso solo para actividades relacionadas con su actual rol y posición en la empresa. El uso personal de estos puede ser ocasional y de acuerdo con el código de ética de la empresa.

Ciberseguridad

El nivel de riesgo de ciberseguridad se ha visto incrementado con la proliferación del trabajo remoto e híbrido, pues la red corporativa se ha extendido más allá de sus fronteras físicas y controladas por la empresa.

Como factor adicional de riesgo, el trabajo híbrido trae consigo una mayor itinerancia entre la conexión del colaborador a la red corporativa en forma directa, en localidades propias de la empresa, como también en forma remota, desde las propias del colaborador o incluso públicas como un cibercafé u oficinas arrendadas o *co-work*.

Es así como las actividades de ciberseguridad se hacen mucho más relevantes de gestionar, definir, mantener y ejecutar, tales como, pero no limitadas a:

- » Proteger y asegurar los límites y fronteras de la red corporativa.
 - Establecimiento de *firewalls*.
 - Monitoreo, análisis y filtrado del tráfico (contenido) de entrada y salida de la red corporativa.
 - Gestión de listas de sitios web permitidos (lista blanca) y sitios web prohibidos (lista negra).
 - Uso de VPN para conexiones de dispositivos desde puntos externos a la red corporativa.
- » Proteger y asegurar los dispositivos (*end-points*) que se conectan a la red corporativa.
 - Autenticar (validación y autorización) los dispositivos que se conectan a la red corporativa.
 - Proteger el almacenamiento de la información de la empresa en los dispositivos que no son de su propiedad.
 - Establecer políticas de seguridad – antivirus, *malware*, configuración de internet *browser*.



- » Proteger y asegurar las aplicaciones del negocio y la identidad de los usuarios finales.
 - Gestionar la identidad y los perfiles de accesos de los usuarios (IAM / *Active Directory*).
 - Incrementar los factores de autenticación de los usuarios.
- » Definir la gestión recurrente y oportuna de las vulnerabilidades de la infraestructura y aplicaciones que utiliza la empresa.
 - Evaluación y análisis de vulnerabilidades.
 - Aplicación frecuente y oportuna de las remediaciones de vulnerabilidades provistas por los fabricantes / marcas.
 - Conducir tests de penetración en forma regular.
- » Definir el gobierno corporativo para dar respuesta efectiva y oportuna ante incidentes de ciberseguridad.

En el mercado local, actualmente existen varias empresas especialistas en ciberseguridad que ofrecen tanto servicios de consultoría y asesoría como diferentes tipos de servicios gestionados para que las empresas estén adecuadamente protegidas.



MEJOR PRÁCTICA

Establecer gobierno, procesos, procedimientos y prácticas de ciberseguridad de acuerdo con el riesgo inherente del negocio.

Continuidad del negocio

Las posiciones o roles en las empresas que realizan tareas administrativas, de soporte y apoyo a labores productivas y que, por lo general, se desarrollan en ambientes de oficina son altamente factibles de ser realizadas de forma remota y por períodos extensos de tiempo, eventualmente de forma permanente. Para este tipo de posiciones es importante identificar aquellos roles que son críticos para la continuidad del negocio y definir un plan que permita su continuo funcionamiento para determinados escenarios de interrupción de servicios básicos.

Los escenarios de contingencia que ponen en riesgo la continuidad operativa del trabajo remoto en condiciones adecuadas son los siguientes:

- » Corte de energía eléctrica prolongado (más de 2 horas).
- » Corte de servicio de internet (más de 1 hora).
- » Corte de servicio de telefonía celular y/o fija (más de 1 hora).
- » Corte de agua potable (más de 4 horas).



En el caso de enfrentar uno o más de estos escenarios en forma simultánea, se debe definir:

- » Contar con servicios alternativos necesarios (ej., servicio banda ancha móvil, BAM).
- » Contar con equipamiento adicional (ej., batería adicional para *notebook*).
- » Definir procedimiento de BCP y DRP (ej., definir ubicación alternativa de la empresa a la cual trasladarse).

Estos planes de contingencia, además de ser definidos con antelación, deben ser probados periódicamente, al menos una vez al año.



MEJOR PRÁCTICA

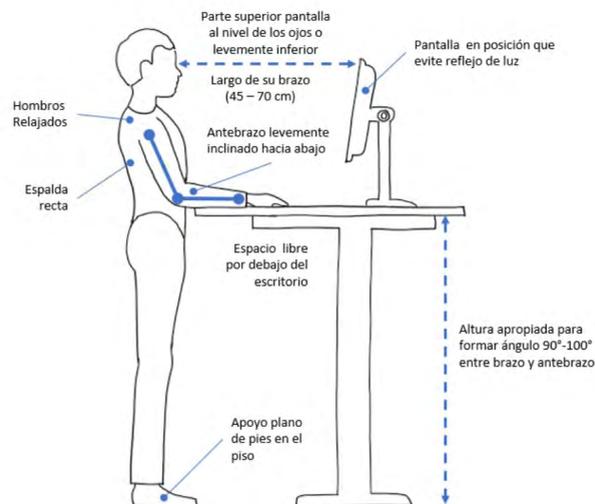
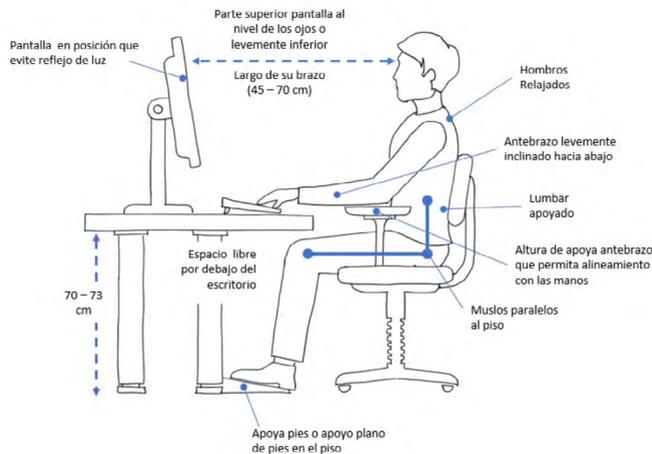
Es necesario analizar las condiciones en las cuales se realiza el trabajo remoto o híbrido de las posiciones y roles que son considerados críticos para la continuidad del negocio, de modo de estar preparado para sortear una situación de contingencia en la localidad donde se realiza el trabajo remoto. Para ello se debe definir un plan de contingencia y probarlo periódicamente.



Ergonomía en el trabajo – tanto en la oficina como en el hogar

El cuidado ergonómico del puesto de trabajo y la postura adoptada es fundamental para cuidar la salud física de todos los colaboradores/as de la empresa.

Por ello, las prácticas indicadas en las figuras de posiciones ergonómicas, tanto sentada como de pie, deben mantenerse hasta que estas se conviertan en hábitos y así estar libres de accidentes y enfermedades ocupacionales de raíz ergonómica.



MEJOR PRÁCTICA

Se deben hacer pausas cada 45 o 60 minutos y realizar ejercicios de elongación de extremidades, cuello, espalda y piernas.

La OIT desarrolló un video de consejos de ergonomía para las personas que trabajan: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS_740271/lang-es/index.htm





Glosario

Co-Work se refiere a espacios de oficinas en arriendo por hora o por períodos flexibles con instalaciones y servicios adecuados que facilitan el trabajo remoto e híbrido de personas o equipos de trabajo.

VPN (*Virtual Private Network*): servicio que extiende una red privada sobre una red pública o compartida, permitiendo a los usuarios/as enviar y recibir datos como si sus dispositivos estuvieran conectados directamente a la red privada.

Factor de autenticación: evidencia digital para corroborar la identidad de una persona.

Malware software o programa malicioso.

ISP (*Internet Service Provider*): proveedor de servicio de conexión a internet.

IaaS (*Infrastructure as a Service*): productos y servicios *Cloud* de infraestructura, como cómputo, almacenamiento, respaldo, componentes de redes y conectividad, utilizados y tarifados de acuerdo con su uso variable.

PaaS (*Platform as a Service*): permite a los/as clientes provisionar, ejecutar y administrar un paquete modular de servicios computacionales, sin la necesidad de construir y mantener la infraestructura y aplicaciones incluidas en dicho paquete. Un ejemplo de PaaS es el DaaS.

DaaS (*Desktop as a Service*): permite a los/as clientes provisionar, ejecutar y administrar máquinas virtuales que emulan un computador personal con todas sus características y funciones.

VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*): es equivalente a un DaaS.

4 > RE IMAGINAR



4.1

Gobernanza para el trabajo híbrido



Introducción

El rol fundamental de la gobernanza es asegurar que la organización avance en la madurez del trabajo híbrido.

El modelo de desarrollo y madurez híbrida cuenta con tres niveles.

El nivel 1 “Establecer” fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normativas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido.

El nivel 2 “Consolidar” incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido.

El nivel 3 “Re Imaginar” agrega mecanismos de gobierno del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido.

En este nivel, la gobernanza es protagonista, liderando de manera efectiva e innovadora los elementos de cada nivel anterior.

Figura 1: Modelo de Desarrollo y Madurez Híbrida



Fuente: Elaboración Propia



¿Qué dice la literatura?

Generar la gobernanza del trabajo híbrido implica potenciar dos elementos del nivel Establecer: [equipo líder del trabajo híbrido](#) y [modelo del trabajo híbrido](#), dándoles protagonismo en el proceso de diseñar el trabajo híbrido para que la instalación del trabajo híbrido sea sustentable, viable y cuente con mejoramiento continuo.

El Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile (2021)¹ recomienda establecer un comité técnico para diseñar, implementar y evaluar la nueva modalidad de trabajo.

El comité deberá ser heterogéneo en su composición, velando por criterios técnicos y de representación, incluyendo la participación de las asociaciones de funcionarios, consideraciones de paridad de género, entre otros. Así, un buen comité técnico está integrado por, al menos, las siguientes personas y unidades organizacionales (sujeto al tamaño y estructura de la organización):

- Representantes de la alta dirección de la organización. En general, lideran el comité y tienen potestades suficientes para respaldar la gestión del comité.
- Unidad de personas.
- Asociación(es) de funcionarios.
- Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Responsables de seguridad y salud en el trabajo (o prevención).
- Unidad de finanzas.
- Unidad de administración.
- Unidad jurídica.
- Jefaturas de las áreas estratégicas de la organización.
- Encargado de las comunicaciones internas de la institución.

¹ Soto, Tomás; Andrade, Macarena; Pávez, M. Angélica ; Inostroza, José ; Depolo, Sebastián; Alvarado, Eduardo; Fuenzalida, Javier. & Barahona, Anice. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Santiago. Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/manual-de-teletrabajo-en-el-sector-publico.pdf>

El rol del comité técnico es orientar y monitorear el avance del programa.

El papel del comité es proporcionar orientación sobre cuestiones tales como el desarrollo y la gestión de personas, la relación con otros actores, la planificación financiera, gestión de riesgos, las TICs, la evaluación del desempeño, así como la formulación de encuestas y el diseño de material promocional, entre otros.

El comité técnico opera en modalidad de proyecto.

El comité técnico definirá un mecanismo de funcionamiento, considerando reuniones periódicas, actas de trabajo y mecanismos de comunicación. Asimismo, liderará la planificación del programa y la definición de un cronograma de trabajo.

Una vez que el programa esté en marcha, las funciones del comité serán la supervigilancia del programa del teletrabajo y la resolución de problemas en su implementación. Además, deberá evaluar el progreso del programa —por ejemplo a seis y 12 meses desde su inicio— y corregir o rediseñar los elementos que haga falta.

Cuando la implementación esté estable, el comité técnico puede ser reemplazado por una unidad permanente en la organización.

Con el tiempo, el comité podría transformarse en una figura estable o ser reemplazado por una estructura más permanente al interior de la organización. En este último escenario, la unidad de gestión de personas podría quedara cargo de la implementación regular del teletrabajo.

Se recomienda establecer el rol de coordinador/a al interior del comité técnico.

Se recomienda designar y/o elegir un coordinador al interior del comité. Independientemente de cómo sea seleccionado, es fundamental que cuente con el apoyo de la alta dirección de la organización y pueda acceder a ella, presentando avances y/o requerimientos del programa, su diseño e implementación. Los candidatos ideales son personas con habilidades en administración, políticas organizacionales y gestión de personas, que hayan sido parte de proyectos y/o programas de cambio anteriormente.

El tiempo que el coordinador deba destinar al programa de teletrabajo dependerá del tamaño de su organización y el número de teletrabajadores, así como del alcance del programa. En las etapas iniciales de su programa de teletrabajo, podría ser un trabajo de tiempo completo.





Cuáles son los pasos para establecer la modalidad híbrida?

Conde & Gutiérrez (2020)² recomiendan una estrategia de cuatro pasos: (1) evaluar el contexto organizacional; (2) elaborar un diseño estratégico; (3) hacer el diseño de detalle; y (4) implementar el plan y hacer mejoramiento continuo.

Contexto organizacional

Es útil comenzar la planificación con un análisis del contexto en que se desarrollará el trabajo a distancia, que incluye la forma en que se llevará a cabo, la experiencia con el teletrabajo en el país, la percepción acerca de sus ventajas y desventajas y el marco legal.

Diseño estratégico

El diseño estratégico comienza con la visión de futuro.

El primer paso es diseñar la visión de futuro, con los objetivos de alinear la propuesta de trabajo a distancia con la estrategia de la organización, asegurar que los/as líderes entiendan lo que se hará y alinear todos los elementos del sistema organizacional. Es un trabajo estratégico que culmina con mensajes para comunicar a la organización.

Los elementos de la visión de futuro son: (1) estrategia; (2) liderazgo; (3) procesos, tecnología e infraestructura; (4) organización y cargos; (5) sistemas gerenciales; (6) métricas; y (7) cultura organizacional.

Se identifican las personas o grupos de interés (*stakeholders*) y se elabora un plan comunicacional.

² Conde, Sebastián & Gutiérrez, Camila. (2020). *Liderando a Distancia. Nota Técnica 1*. Centro de Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.ingenieriaorganizacional.cl/estrategia-de-personas/>

Diseño de detalle

El diseño de detalle consta de una planificación que se somete a una prueba de esfuerzo para validar su robustez.

La planificación detallada, reflejada en una carta Gantt, se somete a una prueba de esfuerzo o *stress test* cuyo objetivo es identificar requisitos adicionales que deberán agregarse a la carta Gantt o, en un extremo, fallas fatales que sugerirán cancelar el proyecto. El *stress test* consiste en evaluaciones de impacto, riesgos, preparación y barreras.

Implementación y mejoramiento continuo

Un foco en las personas, equipos y líderes maximiza la posibilidad de éxito en la ejecución de la modalidad de trabajo.

Cuáles son los riesgos en modalidad híbrida?

El comité técnico deberá asegurar que los riesgos asociados a la modalidad híbrida estén controlados como se indica a continuación:

Diligent (2021)³ destaca los siguientes riesgos a la gobernanza en el trabajo híbrido: (1) la visibilidad sobre el [cumplimiento de las políticas de la organización](#) podría disminuir en modalidad híbrida, reforzando la necesidad de una captura consistente de datos y monitoreo; (2) [ciberseguridad](#) incluyendo ataques maliciosos a una arquitectura distribuida entre la oficina y la casa y riesgos de privacidad de la información, requiriendo prácticas robustas de control y mayor conciencia del riesgo por parte de empleados/as; y (3) procesos y controles insuficientemente documentados, disminuyendo el acceso de empleados/as a las mejores prácticas. Diligent recomienda mantener la prioridad de la gobernanza; crear nuevas formas de monitorear gobernanza, riesgo y cumplimiento; mantener conexiones fuertes entre los equipos; y elevar el riesgo a nivel del directorio.

Cómo se compara la experiencia con otras organizaciones?

Como parte del monitoreo del programa, se recomienda que el comité técnico realice un análisis comparativo (*benchmark*) de la experiencia de organizaciones similares con la modalidad híbrida como se muestra a continuación:

Comparación del trabajo híbrido en Chile versus otros países

EY (2022)⁴ encuestó a 1.575 empresas con 17.101 colaboradores/as, de los cuales 25 se encuentran en Chile, con 250 empleados/as; y 200 en América Latina, con 1.400 empleados/as.

3 Farnham, Kezia (2021). *What should governance and controls look like in the hybrid workplace?* Diligent. 1 de octubre 2021. Disponible en: <https://www.diligent.com/insights/grc/governance-controls-hybrid-workplace/>

4 EY Building a better working world. (2022). *Encuesta Trabajo Reimaginado 2022: Resultados para Chile*. 18 de agosto 2022. Disponible en: https://www.ey.com/es_cl/estudio-ey-chile/encuesta-trabajo-reimaginado-2022

Los países encuestados en América Latina son Chile, Argentina, Brasil, Colombia y México.

83% de los colaboradores/as en Chile quiere trabajar de forma remota dos días de la semana o más versus 88% en América Latina y 80% a nivel global. En promedio, los colaboradores/as en Chile quieren trabajar 2,9 días de la semana de forma remota. Solo un 17% quiere trabajar entre cero y un día de trabajo por semana en forma remota. Por otra parte, 20% de las empresas en Chile declara que todos deben retornar a la presencialidad total.

60% de las empresas en Chile percibe que está promoviendo activamente el modelo de trabajo híbrido para la atracción y retención del talento; pero solo 49% de sus colaboradores/as está de acuerdo.

65% de los colaboradores/as pero sólo 40% de las empresas en Chile consideran que las nuevas formas de trabajo no han impactado la productividad.

La conectividad virtual significa que solo un 32% de las empresas chilenas prevé retomar el nivel de viajes de la prepandemia; sin embargo, un 83% de los colaboradores/as desea recuperar el nivel de viajes de la etapa prepandémica.

Un 67% de los colaboradores/as en Chile piensa que las nuevas formas de trabajo han mejorado la cultura organizacional; solo 48% de las empresas chilenas comparte esta percepción. A nivel de América Latina, un 69% de los colaboradores/as y a nivel global un 61% de ellos/as están de acuerdo que la cultura de la empresa ha mejorado desde el inicio de la pandemia; sólo 46% de las empresas en América Latina y 40% a nivel global opinan lo mismo.

Un 68% de las empresas opina que el desarrollo de carrera se beneficia de la presencialidad, en comparación con un 56% de los colaboradores/as.

47% de los colaboradores/as en Chile (versus 47% en América Latina y 42% a nivel global) piensa que es posible dejar su trabajo en los próximos 12 meses. Este porcentaje sube a 52% en empresas de tecnología en Chile.

De las razones para cambiar trabajo que expresan los colaboradores/as en Chile, 30% es para aumentar compensación; 22% para un desarrollo profesional; 18% por un lugar de trabajo con buen ambiente laboral; 17% por mayor flexibilidad en horario laboral; 13% por mayor flexibilidad y mayores oportunidades de trabajo remoto; y 8% por el propósito general y la cultura de la organización.

84% de las empresas en Chile ha visto un aumento en la rotación de personal en los últimos 12 meses versus 66% en América Latina y 68% a nivel global.

En base a estos datos, EY recomienda para la gobernanza del trabajo híbrido: (1) poner en práctica [modelos de trabajo híbrido](#); (2) [reinventar el lugar de trabajo](#); (3) crear una [experiencia de tecnología](#) de trabajo, ofreciendo herramientas de colaboración, productividad y aprendizaje; (4) rediseñar y optimizar la progresión de carrera; y (5) definir la [cultura](#), los comportamientos clave y las redes organizacionales.





La experiencia híbrida en instituciones públicas

La Universidad de Oxford (2022)⁵ condujo una encuesta a integrantes de organizaciones públicas en Brasil, Chile y el Reino Unido, recibiendo 1.715 respuestas (1.350 en el Reino Unido, 245 en Brasil y 120 en Chile). Sus conclusiones son:

- 1) La mayoría de los encuestados/as están satisfechos con el trabajo remoto e híbrido, pero claramente emergen desafíos relacionales y de balance vida y trabajo.
- 2) Los marcos regulatorios y políticas de teletrabajo afectaron la experiencia de los encuestados/as durante la pandemia del COVID-19.
- 3) Los encuestados/as con menor educación, mujeres y personas en cargos no-directivos tenían menor experiencia con trabajo remoto y tuvieron que adaptarse más rápidamente al trabajo remoto e híbrido.
- 4) Los directivos/as y funcionarios/as públicos más jóvenes se enfrentaron a mayores desafíos durante la pandemia del COVID-19 que personal no-directivo y funcionarios/as públicos más antiguos.

Basado en estos hallazgos, el estudio de la Universidad de Oxford definió nueve recomendaciones para los gobiernos:

- 1) Los gobiernos deben desarrollar un marco regulatorio cubriendo trabajo remoto e híbrido que defina los distintos esquemas de trabajo flexible, las responsabilidades

⁵ University of Oxford, Blavatnik School of Government, People in Government Lab. (2022). *Addressing challenges to remote and hybrid working in public organisations*. Junio 2022. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-07/People%20in%20Government%20Lab%20%E2%80%93%20Remote%20and%20Hybrid%20Working%20report.pdf>

tanto de empleadores como empleados/as, y los derechos de trabajadores/as híbridos, incluyendo iniciativas legales recientes sobre el derecho a la desconexión;

- 2) Las organizaciones públicas deberán adoptar políticas y manuales para evaluar sus necesidades organizacionales, definiendo programas específicos y herramientas directivas. Los manuales actuales sobre trabajo flexible entregan guías para evaluar las capacidades de las organizaciones públicas sobre personas, procesos y recursos financieros y para desarrollar un plan de implementación. Tales políticas y manuales guiarán la adopción del teletrabajo, el desarrollo de programas ad hoc para el trabajo remoto y la definición de políticas organizacionales claras sobre colaboración y comunicación.
- 3) Líderes de equipos virtuales e híbridos deberán recibir capacitación específica para mejorar su habilidad para supervisar los procesos de sus integrantes de equipos y para reforzar la colaboración y comunicación en equipo para ejercer como agentes de cambio. Los cursos podrán incluir instrucción en *coaching* y *mentoring*, delegación, fijación de metas, clarificación de roles, autoliderazgo, monitoreo del progreso del equipo, establecimiento de límites de responsabilidades del equipo, y gestión del conflicto.
- 4) Líderes de equipos virtuales e híbridos deberán comunicarse con su equipo, asegurando aumentar los estándares de trabajo pre remoto. Dos técnicas comunicacionales efectivas son el uso de chequeos frecuentes y retroalimentación oportuna. Se recomienda el uso de tecnologías de tipo video conferencia para asegurar la oportunidad de la retroalimentación y el chequeo, con el objetivo de empoderar a los empleados/as.
- 5) Los integrantes de un equipo virtual o híbrido deberán ser responsables por la frecuencia, calidad, oportunidad y contenido de las comunicaciones. Se deberán usar herramientas tales como la función *chat*, email, y formularios anónimos para aumentar las oportunidades para contribuir y promover comunicaciones claras y oportunas.
- 6) Líderes de equipos virtuales e híbridos deberán, en conjunto con los integrantes del equipo, establecer acuerdos relacionados con procesos de comunicación, colaboración y toma de decisión. Los equipos deberán entender qué se espera de ellos, como deberá ser la comunicación, y cómo su trabajo calza en la organización en general. Algunas prácticas útiles incluyen actualizaciones semanales, reuniones de equipo, y acuerdos de respuesta en 48 horas.
- 7) Las organizaciones públicas deberán crear sesiones informales virtuales o híbridas para permitir que los nuevos integrantes del equipo o funcionarios/as más jóvenes tengan interacción con directivos y colegas para mejorar su desempeño, socializar y desarrollo de carrera. Estas sesiones informales también aplicarán para la inducción de nuevos/as integrantes del equipo. Las organizaciones podrían adoptar prácticas tales

como sesiones de café virtual para conectar a directivos con nuevos/as integrantes del equipo, facilitar el intercambio de conocimiento y consejos.

- 8) Los/as integrantes de equipos virtuales e híbridos deberán adoptar mecanismos de apoyo tales como estatutos de equipos que definen objetivos, activos, obstáculos, actividades de generación de equipo para mantener conexión y compromiso, chequeos informales y retroalimentación para mejorar la gestión virtual del equipo a la vez de apoyar tanto para el cumplimiento de las tareas del equipo como para las necesidades socioemocionales de sus integrantes.
- 9) Las organizaciones públicas, líderes e individuos podrán utilizar pautas de planificación para mejorar la gestión del tiempo y de la carga de trabajo, solicitando a empleados/as que definan metas específicas y desarrollen planes de acción.

Es interesante constatar que la mayoría de estas recomendaciones han sido mencionadas por las empresas entrevistadas a lo largo del estudio y forman parte de este manual.



¿Qué dicen las organizaciones?

La [encuesta sobre trabajo híbrido](#) diseñada especialmente para este estudio validó la existencia de los tres niveles de madurez híbrida. 9% de las empresas encuestadas se encuentran en el nivel 1 “Establecer”; 74% ha avanzado al nivel 2 “Consolidar” y 17% ha llegado al nivel 3 “Re Imaginar”. El anexo tiene los resultados de la encuesta.

Un hallazgo relevante que aparece en la mayoría de las entrevistas realizadas es que la pandemia impulsó el teletrabajo para las organizaciones de una manera abrupta y rápida, donde tuvieron que adaptarse a esta nueva manera de operar que no estaba en el diseño de trabajo de la organización. En varios casos, este teletrabajo se adaptó luego como trabajo híbrido.

“...Como muchas empresas acá en el país y en el mundo, nos vimos impactados por la pandemia y que evidentemente tuvimos que actuar, que ponernos en acción, de ver cómo podíamos ayudar a nuestros colaboradores que estaban teletrabajando...” (Empresa Productiva)

“...Y pensando que iban a ser un par de semanas, a propósito del primer caso en Talca, ver cómo evolucionaba, y de pronto fueron dos años (...) finalmente trabajamos en un modelo de teletrabajo, a propósito de la contingencia mundial.” (Empresa de Servicios)

En las entrevistas se plantea que en el tiempo de pandemia hubo muchos desafíos; por una parte, de instalación rápida del trabajo remoto sin ningún diseño *a priori*, y por otra, cómo aportar en los temas de salud física y mental de los/as trabajadores/as en plena contingencia mundial. Es compartida la percepción de que aún se está en modo de aprendizaje y adaptación al trabajo en modalidad híbrida, validando la necesidad de contar con un manual de buenas prácticas para enfrentar estos desafíos.

“Con lo doloroso que fue la pandemia para áreas como las nuestras, fue un empujón maravilloso, o sea, dejó muy en evidencia lo atrás que estábamos en cuanto a automatizaciones, digitalizaciones, y eso también ha permitido poner esta conversación sobre la mesa de una manera distinta.” (Empresa Productiva)

Esta realidad contrasta con la de unas pocas organizaciones que ya estaban trabajando, hace 5 a 10 años, en el proyecto de instalar el trabajo híbrido. Estas empresas tienen en común un directorio o equipo de Recursos Humanos que anticipó el trabajo híbrido como una manera de lograr sus objetivos organizacionales a partir de una transformación más global, donde la flexibilidad laboral está en el centro. Algunos de estos casos son multinacionales que están implementando trabajo híbrido en todas sus filiales.

"Esto no empezó con la pandemia para nosotros. Nosotros empezamos a hablar de conceptos de trabajo flexible, en donde también hubo un proceso de transformación mucho más grande. (...) Entonces, empezamos a trabajar mucho sobre qué tipo de organización íbamos a querer de cara al futuro, e íbamos a necesitar también para ir acompañando los cambios de mercado."
(Empresa Minera)

Las compañías entrevistadas, sobre todo las de mayor tamaño, dan cuenta que se ha estructurado un [modelo que le otorga sentido al trabajo híbrido](#), entregando lineamientos, directrices generales y transversales.

"Nuestro proyecto de teletrabajo (...), como todo proyecto, (...) buscamos que tuviera fuerza, que tuviera logo, que tuviera un nombre, que tuviera una marca."
(Empresa Minera)

"El modelo (...) es esencialmente transmitir que hay una nueva forma de trabajar, pero manteniendo ciertos lineamientos respecto a considerar al equipo."
(Empresa de Servicios)

De acuerdo con la información levantada en las entrevistas y *focus groups*, en varias organizaciones se generan lineamientos con una tendencia clara a institucionalizar el modelo híbrido de trabajo, dándole estructura desde el diseño de procesos y sistemas, integrando la cultura y valores de la organización.

“Es importante decir que no es que cada uno tenga su espacio, su libertad de acción, sino más bien, tenemos que encontrar espacios que generen criterios comunes. Y ahí nos encontramos con los habilitadores mínimos, y los habilitadores centralizados. Los habilitadores mínimos para nosotros son sistemas, procesos y prácticas que regulan la autonomía de los equipos para asegurar mínimos con mira a una performance sostenible... Si nosotros dejáramos la presencialidad abierta a la autogestión de cada uno de los equipos, probablemente se perdería la sensación de equidad dentro de una organización. Por otra parte, hay habilitadores centralizados que son sistemas, procesos, prácticas, que habilitan la generación de sinergia entre los equipos, con miras a generar valores.” (Empresa de Servicios)

“Ellos nos decían ‘mira, para que esto sea sostenible, tenemos que buscar un paraguas ¿ya?’, tenemos que darle sentido, tenemos que, de alguna manera, hablar de cómo hacemos que esta nueva forma de trabajo, en ese minuto, sea sostenible.” (Empresa de Servicios)

Destacan las organizaciones que han instalado [comités y/o equipos multidisciplinarios](#) que diseñan las principales directrices y focos de implementación, haciendo un monitoreo de los resultados, generando mejoramiento del trabajo híbrido.

“El modelo de gobierno, que tiene que ver con el modelo de gobernanza y monitoreo del modelo, cuáles son las condiciones de borde, son métricas, desempeño. O sea, definir... y acá buscamos definir un comité y eso no lo hemos concretado, pero esperamos tenerlo, para abordar situaciones críticas.” (Empresa de Servicios)

“Se planteó un comité corporativo, una mesa estructural de teletrabajo, que está compuesta por el área de tecnología y automatización de procesos), (...) También por el área de administración de personas (...) toda la legalización de proceso jurídico, porque evidentemente, constantemente estamos recibiendo dictámenes o mandatos del gobierno que nosotros tenemos que internalizar y entender el impacto que esto tiene a nivel corporativo.” (Empresa Minera)

“Los centros de trabajo establecieron equipos de implementación, donde está (...) el gerente de Recursos Humanos y se suman las áreas de Comunicaciones. A veces hay alguna persona representante de Relaciones Laborales.” (Empresa Minera)

¿Cómo se hace?

Se sugiere instalar un comité técnico multidisciplinario y centralizado que diseñe, implemente y monitoree del trabajo híbrido.

Se recomienda generar un modelo estructurado de trabajo híbrido de manera transversal y amplia de la modalidad de trabajo, con lineamientos generales y transversales para toda la organización.

Para ello, se sugiere seguir los siguientes pasos:¹

Contexto organizacional

Es útil comenzar la planificación con un análisis del contexto en que se desarrollará el trabajo híbrido, que incluye la forma en que se llevará a cabo, la experiencia con el teletrabajo en el país, la percepción acerca de sus ventajas y desventajas y el marco legal.

Diseño estratégico

Una vez evaluado el contexto, se procede con el diseño estratégico.

El primer paso es diseñar la visión de futuro, con los objetivos de alinear la propuesta de trabajo híbrido con la estrategia de la organización, asegurar que los/as líderes entiendan lo que se hará y alinear todos los elementos del sistema organizacional. Es un trabajo estratégico que culmina con mensajes para comunicar a la organización. Los elementos de la visión de futuro son los siguientes:

Estrategia: se valida que el concepto de trabajo híbrido contribuya a la estrategia establecida.

Liderazgo: se definen los roles y estilos de liderazgo requeridos. Se identifican los recursos que se requerirán para el trabajo híbrido. Se determina la velocidad en que se hará el cambio. Se evalúa la preparación de la organización para la instauración del trabajo híbrido. Se fijan los parámetros que se usarán para monitorear el avance del proyecto. Se identifican los *stakeholders*.

Procesos, tecnología, infraestructura: se identifican los procesos afectados. Se determina si se requieren nuevas competencias. Se identifican los cambios tecnológicos requeridos. Se determina si habrá cambios en infraestructura y equipos. Se evalúan los riesgos.

¹ Esta sección está tomada de Conde, Sebastián & Gutiérrez, Camila. (2020). *Liderando a Distancia. Nota Técnica 1*. Centro de Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.ingenieriaorganizacional.cl/estrategia-depersonas>

Organización y cargos: se identifican los cargos que serán impactados por el trabajo híbrido.

Sistemas gerenciales: se determina si habrá cambio en remuneración y en jornada de trabajo. Se define si el cambio será voluntario u obligatorio. Se determina la duración del trabajo híbrido, si habrá apoyo monetario y capacitación. Se definen los cambios requeridos en contratos y anexos y en el reglamento interno.

Métricas: se definen las mediciones incluyendo avance del proyecto, efectividad del equipo de proyecto, costo, cronograma, captura de beneficios y productividad.

Cultura: se revisan y refuerzan los valores organizacionales, se evalúa el compromiso, se define la comunicación requerida y el apoyo que se dará para las transiciones personales.

La siguiente plantilla es útil para recopilar las ideas clave y los mensajes de comunicación correspondientes a la visión de futuro:

Visión de futuro		
Elemento	Ideas Clave	Mensajes de Comunicación
Estrategia		
Liderazgo		
Procesos. Tecnología, Infraestructura		
Organización y Cargos		
Sistemas Gerenciales		
Métricas		
Cultura		

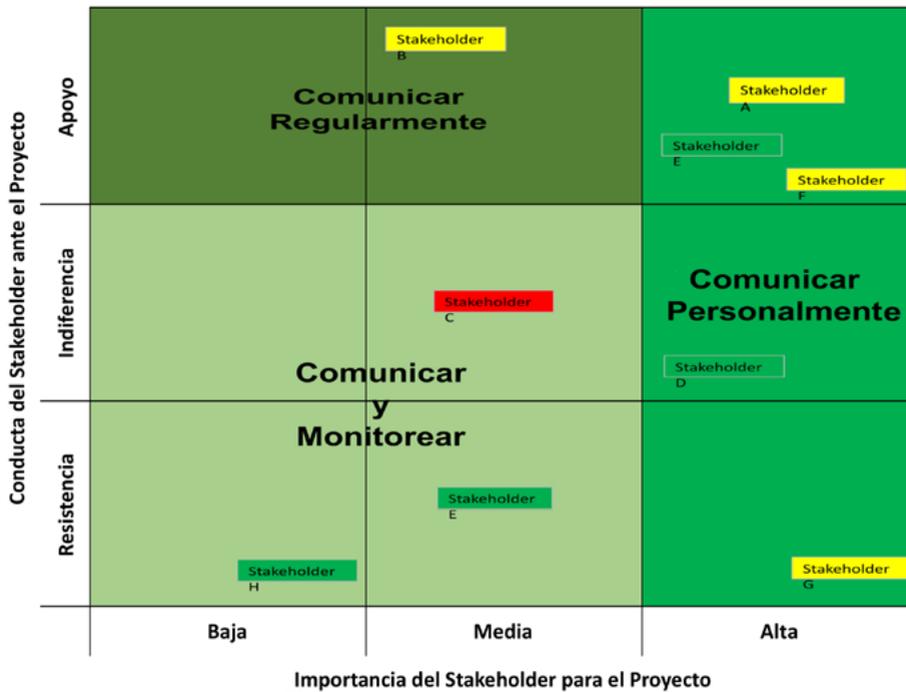
El próximo paso es identificar los *stakeholders*, definidos como las personas o grupos de interés en el establecimiento del trabajo híbrido. Se determinan sus expectativas, prioridades, inquietudes e intereses. Se busca responder las siguientes preguntas: ¿Qué esperan? ¿Qué se necesita que hagan? ¿Cómo comprometerlos?

Se elaboran planes de acción para gestionar los *stakeholders* que se capturan en la siguiente plantilla:

Evaluación de Stakeholders: Expectativas y Plan de Acción							
Grupos de Stakeholders	Stakeholders Claves en el grupo	Expectativas/Prioridades/Inquietudes/Intereses	¿Qué Esperan de Nosotros?	¿Qué Necesitamos que Hagan?	¿Cómo los Comprometeremos?	Plan de Acción	● ● ●

De la evaluación de los *stakeholders*, se puede crear la siguiente matriz que resume cómo gestionarlos, consistente con su importancia para el trabajo híbrido y su conducta requerida:

Evaluación de Stakeholders: Matriz de Conducta e Importancia



El próximo paso es justificar el trabajo híbrido y preparar mensajes de comunicación cubriendo el contexto, las necesidades de la organización, las limitaciones de la actual forma de trabajar, la información que justifica el cambio, el costo de no cambiar y los beneficios del trabajo híbrido.

Las ideas clave y los mensajes de comunicación que justifican el trabajo híbrido se recopilan en la siguiente plantilla:

Justificación		
Elemento	Ideas Clave	Mensajes de Comunicación
Contexto		
Necesidades de la Organización		
Forma Actual de Trabajar		
Información que justifica el Teletrabajo		
Costo de no cambiar		
Beneficios del Teletrabajo		

Con la información que se ha preparado, se elabora el [plan de comunicaciones](#) usando la siguiente planilla:

Plan de Comunicaciones		
	Mensajes Internos	Mensajes Externos
Qué Comunicar		
A Quién Comunicar	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
Quién Comunicará	Voceros al interior	Voceros al Exterior
Cómo Comunicar (métodos, medios, cara a cara)	Medios Internos	Medios Externos
Cuando Comunicar (momento, secuencia, frecuencia)	Comunicación Interna	Comunicación Externa
Mecanismos de Retroalimentación (validar que la comunicación se recibió)	Comunicación Interna	Comunicación Externa

A continuación, se elabora el plan conceptual para establecer el trabajo híbrido usando la siguiente planilla que se enfoca en los/as integrantes del equipo, las operaciones y los clientes (internos o externos) de la organización.

Plan Conceptual		
Cambio Propuesto	Ideas Clave	Mensajes de Comunicación
Personas		
Operaciones		
Clientes		

Diseño de detalle

Al completar el diseño estratégico, se continúa con el diseño de detalle.

La planificación detallada, reflejada en una carta Gantt, se somete a una prueba de esfuerzo o *stress test* cuyo objetivo es identificar requisitos adicionales que deberán agregarse a la carta Gantt o, en un extremo, fallas fatales que sugerirán cancelar el proyecto. El *stress test* consiste en evaluaciones de impacto, riesgos, preparación y barreras.

Una luz amarilla en el *stress test* obliga a diseñar una acción que será parte del plan de implementación. Una luz roja es señal que el proyecto debe ser cancelado.

Para la evaluación de impacto (por ejemplo, sobre la productividad) y sus medidas de mitigación correspondientes, se usa la siguiente plantilla:

Impactos y Medidas de Mitigación					
#	Área	Descripción	Impactos del Proyecto	Medidas de Mitigación	● ● ●
1	Personas				
2	Personas				
3	Personas				
1	Operaciones				
2	Operaciones				
3	Operaciones				
1	Clientes				
2	Clientes				
3	Clientes				

Para la evaluación de riesgos y sus planes de mitigación correspondientes, se utiliza la siguiente plantilla:



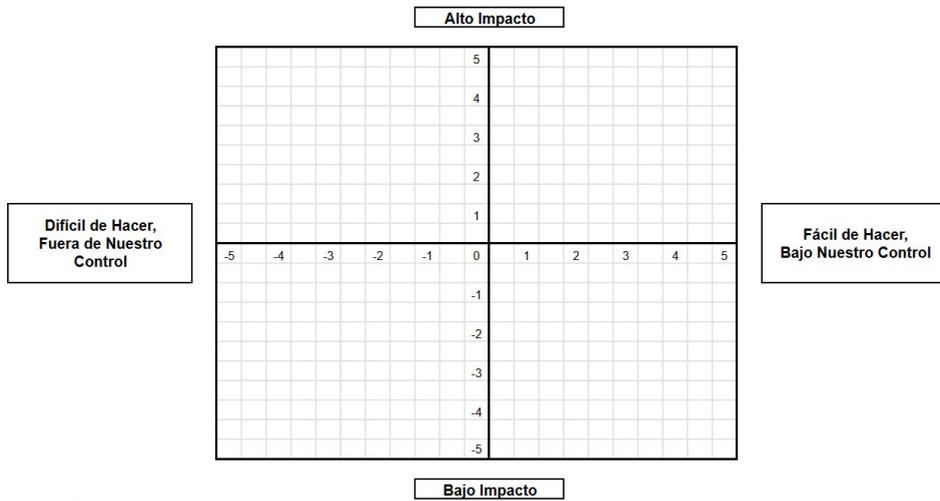
Riesgos y Medidas de Mitigación							
#	Área	Riesgo	Severidad	Probabilidad	Consecuencia	Medidas de Mitigación	● ● ●
1	Personas						
2	Personas						
3	Personas						
1	Operaciones						
2	Operaciones						
3	Operaciones						
1	Clientes						
2	Clientes						
3	Clientes						

Para la evaluación de la preparación de las personas para el trabajo híbrido se usa la siguiente plantilla:

Elemento del Cambio	● ● ●	Planes de Mitigación
Visión de futuro descrita y comunicada		
Justificación descrita y comunicada		
Cargos afectados identificados		
Requisitos legales cubiertos (contratos, anexos, reglamento interno)		
Jornadas de trabajo diseñadas y comunicadas		
Equipos computacionales dispuestos		
Capacitación diseñada y plan de acción acordado		
Plan de retención de personas clave diseñado y aprobado		
Líderes preparados para dirigir el cambio		
Plan comunicacional diseñado y aprobado		
Plan de gestión de transiciones personales diseñado y aprobado		
Desafíos individuales identificados y con planes para enfrentarlos		
Otros		

El *stress test* se completa con las barreras identificadas, usando la siguiente plantilla:

Barreras



Barreras:

A _____ D _____ G _____
 B _____ E _____ H _____
 C _____ F _____ I _____

Habiendo considerado estos componentes, se puede preparar el plan de implementación que incluye las medidas de mitigación identificadas en el *stress test*, completando la etapa de planificación.

El plan de implementación se puede reflejar en una carta Gantt:

Cronograma	Responsable	Año											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Planificación													
Ejecución													
Evaluación y Mejoramiento													

O en un cuadro de hitos del proyecto, usando la siguiente plantilla:

Hitos del Proyecto				
Actividad Clave	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Término	Comentarios

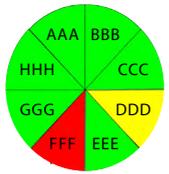
Implementación del trabajo híbrido

Para maximizar la probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo híbrido, se recomienda enfocarse en las personas, los equipos y los líderes.

Evaluación del trabajo híbrido y mejoramiento continuo

La evaluación se puede efectuar mediante el *scorecard* del proyecto para hacer seguimiento y control del desempeño de los procesos y de las personas en trabajo híbrido, en base a indicadores definidos. Se puede usar la siguiente plantilla:

Scorecard Proyecto: _____

 <p>Alertas</p> <p>FFF requiere atención inmediata por _____</p> <p>DDD tiene un atraso o mayor costo de _____</p>	Presupuesto (US\$K)	Captura Beneficios (US\$K)														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Aprobación</th> <th>Actualización</th> <th>Real al ____</th> <th>Est. Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">111</td> <td style="text-align: center;">222</td> <td style="text-align: center;">333</td> <td style="text-align: center;">444</td> </tr> </tbody> </table>	Aprobación	Actualización	Real al ____	Est. Final	111	222	333	444	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Presup.</th> <th>A Hoy</th> <th>Est. Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">555</td> <td style="text-align: center;">666</td> <td style="text-align: center;">777</td> </tr> </tbody> </table>	Presup.	A Hoy	Est. Final	555	666	777
	Aprobación	Actualización	Real al ____	Est. Final												
111	222	333	444													
Presup.	A Hoy	Est. Final														
555	666	777														
Dotación Proyecto	Rotación Personal Clave															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Aprobación</th> <th>Actualización</th> <th>Real al ____</th> <th>Est. Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">111</td> <td style="text-align: center;">222</td> <td style="text-align: center;">333</td> <td style="text-align: center;">444</td> </tr> </tbody> </table>	Aprobación	Actualización	Real al ____	Est. Final	111	222	333	444	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Planif.</th> <th>A Hoy</th> <th>Est. Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">555</td> <td style="text-align: center;">666</td> <td style="text-align: center;">777</td> </tr> </tbody> </table>	Planif.	A Hoy	Est. Final	555	666	777	
Aprobación	Actualización	Real al ____	Est. Final													
111	222	333	444													
Planif.	A Hoy	Est. Final														
555	666	777														

Destacados del Mes

Seguridad: _____ . Ruta Crítica: _____ . Cambios: _____

Gestión del Cambio: _____ . Comunicaciones: _____

Aaa: _____ . Bbb: _____ . Ccc: _____

Proyecto _____	Año _____												Año _____												Año _____											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fase _____																																				
Actividad 1																																				
Actividad 2																																				
Actividad 3																																				
Actividad 4																																				
Actividad 5																																				
Actividad 6																																				
CLAVE: _____																																				

Hitos Cumplidos

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Indicadores Clave

KPI 1	████████████████████
KPI 2	██████████████████
KPI 3	████████████████████
KPI 4	██████████████
KPI 5	██████████
KPI 6	██████████████████
KPI 7	████████████████████

Próximos Hitos

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Los hallazgos de la evaluación se convierten en iniciativas de mejoramiento continuo.



4.2

¿Qué desafíos de innovación y mejora continua plantea el trabajo híbrido?



Introducción

La innovación y mejora continua permiten avanzar en la madurez del modelo de trabajo híbrido.

El Manual de Oslo de la OCDE (2018), señala que la innovación es:

“la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de una empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.”¹

Por su parte, la mejora continua está vinculada a los conceptos de productividad, calidad y sistemas de gestión tales como ISO 9001 y *Lean*

1 Manual Oslo, (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OCDE. Disponible en: <https://api.observa.minciencia.gob.cl/api/datosabiertos/download/?handle=123456789/566&filename=2018-oslo-manual.pdf>

Manufacturing. Es un proceso sistemático que involucra estándares de recopilación de datos, articulación de indicadores y normas de evaluación, cuyo objetivo es la calidad del resultado y la eficiencia del proceso, definida como productividad máxima al menor costo posible.²

La innovación requiere creatividad y pensamiento divergente, utilizando metodologías ágiles, *scrum* y *design thinking*. La mejora continua requiere sistematización y gestión de la información, usando técnicas de *lean manufacturing*, *Kanban*, *Kaizen* y *Seis Sigma*.

El proceso de mejora continua podría visualizarse como innovación incremental.

El trabajo híbrido plantea desafíos principalmente en dos dimensiones:

- Desarrollo de una nueva mentalidad, prácticas, procesos y cultura organizacional.
- Incorporación de nueva tecnología adaptada a las necesidades organizacionales.

Para su resolución, estos desafíos requieren el liderazgo de un equipo multidisciplinario que diseñe y modele una nueva cultura organizacional. La mejora continua estaría enfocada en el mejoramiento de las pautas de trabajo híbrido y la incorporación de tecnología que maximice espacios colaborativos de creación e innovación.

Las entrevistas revelaron un moderado despliegue de mejora continua. Los esfuerzos han estado concentrados en la implementación del trabajo híbrido y de forma incipiente en desplegar mejoras al proceso, enfocadas en liderazgo, productividad, trabajo en equipo y comunicación.

Los entrevistados/as indicaron que la innovación ha tenido un claro foco tecnológico, impulsando la incorporación de *big data*, sistemas de videoconferencia y tableros de trabajo colaborativo, incluyendo data analysis, inteligencia artificial, Zoom, Teams, Meet, Miro, Mural, Slack y Trello.

Este capítulo busca orientar la implementación de mejores prácticas en innovación y mejora continua.

2 Grupolnnova (2021). *¿Qué diferencia la innovación y la mejora continua?* Grupolnnova. 26 de julio 2021. Disponible en: <https://www.grupoinnova.org/diferencias-innovacion-mejora-continua/>

¿Qué desafíos de innovación y mejora continua plantea el trabajo híbrido?

¿Qué dice la literatura?

McKinsey (2021) analizó 2.000 tareas y 800 roles en nueve países, concluyendo que la innovación es factible en un ambiente de trabajo remoto.¹

A partir de una encuesta a 1.200 líderes empresariales, Citrix, Man Bites Dog y Coleman Parkes Research (2021),² indican que nueve de cada diez líderes empresariales (88%) señalan que la reciente adopción de nuevas herramientas de trabajo ha mejorado sustancialmente la colaboración al interior de la empresa; 80% espera que su organización entre en una fase de hiper innovación debido al trabajo híbrido impulsado por la tecnología. A pesar de las presiones de la pandemia, 49% de las empresas ha aumentado la inversión en innovación en comparación con el período anterior a la pandemia; sólo una de cada cinco (21%) ha disminuido dicha inversión; el resto ha mantenido los niveles de inversión.

Se solicitó a los líderes empresariales que diagnosticaran el nivel de innovación de su organización, revelando que aquellas empresas con innovación en su núcleo, denominadas 'hiperinnovadoras,' tienen más probabilidad de tener una infraestructura tecnológica que permita un trabajo flexible, contratar personas creativas, considerar ideas inusuales, y adaptar rápidamente tanto modalidades de trabajo como procesos, en contraste con aquellas empresas que siguen las reglas con dedicación.³

Jared Spataro, vicepresidente corporativo de Modern Work, Microsoft,⁴ señala que el trabajo híbrido requiere una nueva mentalidad cultural, tecnología y flexibilidad para que cada trabajador/a pueda contribuir, independientemente de cuándo, dónde o cómo realice el trabajo. La **tecnología** es fundamental para cerrar la brecha entre lo físico y lo digital, otorgando mediante cámaras, pizarras digitales y salas de reunión virtuales voz y asiento en la mesa a todas las personas. La modalidad híbrida es un gran democratizador del trabajo.

1 Villegas, Felipe (2021). *Innovación y trabajo híbrido implicaciones y ventajas*. El Economista. 29 de marzo 2021. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/revistaimef/Innovacion-y-trabajo-hibrido-implicaciones-y-ventajas-20220329-0052.html>

2 Fieldwork. (2021). *The Era of Hyper-Innovation*. Citrix. Disponible en: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/white-paper/the-era-of-hyper-innovation-wp.pdf

3 Ídem.

4 Steelcase (2022) *Cómo mejorar el trabajo híbrido ... con la ayuda de nuestros amigos*. Disponible en: <https://www.steelcase.com/eu-es/investigacion/articulos/temas/tecnologia/como-mejorar-el-trabajo-hibrido>





La pandemia gatilló una rápida adopción de tecnología que habilita un trabajo híbrido fluido, transformando las nociones tradicionales de cultura organizacional.

Asociado a las nuevas generaciones de trabajadores/as, se acuñó el concepto *born digital*, para referirse a los millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y Gen Z (nacidos en 1997 o más).⁵ Los *born digital* se desempeñan en un espacio de trabajo en constante modificación con la adaptación como habilidad central.

Citrix (2022) señala que las organizaciones que aprovechen el conocimiento y adaptabilidad de sus trabajadores/as jóvenes ganarán en el mercado. Un aumento del 1% en trabajadores *born digital* en un país (en comparación con el promedio mundial) se asocia con un aumento de 0,9 puntos porcentuales en la rentabilidad en términos de margen EBITDA. Sin embargo, aunque los *born digital* están bien representados en la fuerza laboral, sus altos mandos no los entienden bien, colocando a la organización en clara desventaja, dejando sobre la mesa miles de millones de dólares en ingresos potenciales.⁶

5 Fieldwork. (2021). *Born digital: Lessons for the C-Suite from the next generation of leaders*. Citrix. 25 de mayo 2021. Disponible en: <https://www.citrix.com/fieldwork/flexible-work/next-generation-of-leaders.html>

6 Fieldwork. *Work 2035 - The Born Digital Effect*. Citrix. Disponible en: <https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en-us/documents/analyst-report/work-2035-the-born-digital-effect.pdf>



Herramientas para la mejora continua

Kaizen es una herramienta de mejora continua de procesos, servicios y productos que consiste en acciones concretas, simples y poco onerosas involucrando a todas las personas de la empresa, desde los directivos/as hasta los trabajadores/as de base para:¹

- Mejorar procesos.
- Aumentar la productividad.
- Fomentar la seguridad.
- Mejorar las funciones comerciales.²

5S es un método *Lean* para optimizar procesos. 5S significa:³

- *Seiri*: clasificación y descarte.
- *Seiton*: organización.
- *Seiso*: limpieza.
- *Seiketsu*: visualización.
- *Shitsuke*: disciplina y compromiso.

1 Agile Scrum. ¿Qué es Kaizen? Disponible en: <https://www.agilescrum.cl/post/qu%C3%A9-es-kaizen>

2 Indeed. (2021). Método Kaizen: qué es y cómo aplicarlo en el trabajo. 29 de Mayo del 2021. Disponible en: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/metodo-kaizen-trabajo>

3 Kanbanize. 2022. ¿Qué es 5S? Disponible en: <https://kanbanize.com/es/gestion-lean/valor-desperdicios/que-es-5s>

¿Qué desafíos de innovación y mejora continua plantea el trabajo híbrido?

¿Qué dicen las organizaciones?

Tanto la mejora continua como la innovación se han desplegado de forma incipiente en las organizaciones entrevistadas con respecto a las prácticas e implementación del trabajo híbrido, siendo esperable que a medida que avance la madurez de la modalidad híbrida se activen de forma metódica y planificada.

En muchas organizaciones, las metodologías de mejora continua e innovación están instaladas y son de uso frecuente en áreas de operaciones, comerciales y de procesos; no obstante, escasamente se mencionan en relación a la implementación del trabajo híbrido.

Sin embargo, se observan esfuerzos recurrentes por indagar en la percepción de las personas junto con planificar, gestionar y entregar protocolos que mejoren la [tecnología](#) que habilita el trabajo híbrido, vinculando [indicadores](#) y mejoras en [infraestructura](#), aplicaciones y *software*.

"Entonces, implementamos herramientas como entrevistas y focus group para las personas, para saber qué sensibilidad había, para corroborar lo que ellos decían y comentaban dentro de estas actividades, con lo que se estaba levantando en cada una de las encuestas y mediciones mensuales que se estaban haciendo. La necesidad de plantear planes de acción, o sea, no esperar a que se caiga un teletrabajo, o un centro de trabajo, sino que generar planes de acción rápidas con el involucramiento del liderazgo, evidentemente ir generando mejoras en el programa." (Empresa Minería)

"Empezamos a hacer cruces con los indicadores y herramientas de nuestra área, para entender si estábamos generando un impacto o si necesitábamos ejecutar acciones para mejorar la situación o la condición de cada uno de los trabajadores o trabajadoras que estuvieran en esta modalidad. Todos estos tableros fueron entregados también a las divisiones con la idea de que ellos también monitorearan y sobre todo pudieran visibilizar esto a los jefes o sus líderes de equipo, para que ellos también tuvieran conciencia o pudieran ellos mismos tomar acciones para ver qué estaba pasando con sus equipos." (Empresa Minería)

Las entrevistas indican que si bien la llegada del teletrabajo fue abrupta y sin preparación previa, a medida que se fue instalando, la mejora de las coordinaciones, [comunicaciones](#), [liderazgos](#), gestión de agenda y reuniones, se sustentaron en procesos de planificación, sistematización y retroalimentación.

En suma, los esfuerzos se orientaron a mejorar las condiciones del trabajo híbrido, con acciones destinadas a escuchar a los trabajadores/as a través de diversos mecanismos. Esta retroalimentación nutrió mejoras en los *software* y aplicaciones de colaboración y videoconferencias, estructura y formato de las reuniones. Se gestionaron las agendas para evitar una secuencia sin fin de reuniones, así como la implementación de mejoras para diferenciar el espacio laboral y familiar y aportar en la [conciliación](#).

“Entonces, lo que yo hice fue volver a agendar ese tiempo para mi equipo, que se llama ‘trabajo equipo talento’, de ocho y media a once, y también les agendé otro rato los viernes para ordenarnos y armar la semana.” (Empresa de Servicios)

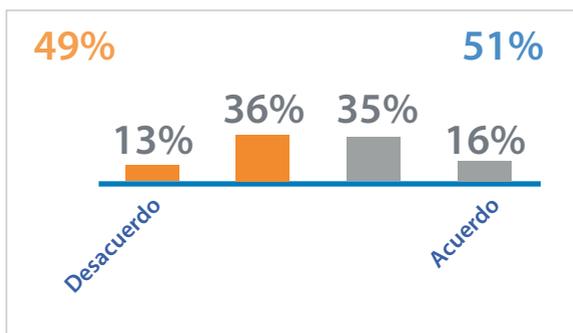
“Cuando hablamos del proyecto retorno a la oficina, este tenía tres etapas, uno era la vuelta de manera voluntaria, y que fue el programa voluntario. Después, del programa voluntario pasamos a la fase dos que es el 2x3, y ahora a la fase tres que es el 3x2, eso se nos viene ahora.” (Empresa de Telecomunicaciones)

“Los habilitadores mínimos para nosotros son sistemas, procesos y prácticas que regulan la autonomía de los equipos para asegurar mínimos con miras a un desempeño sostenible; esto es, por ejemplo, la presencialidad. Si nosotros dejáramos la presencialidad abierta a la autogestión de cada uno de los equipos, probablemente se perdería la sensación de equidad dentro de una organización: ¿por qué un equipo sí, y otro no? ¿por qué un equipo decide no venir a una presencialidad 100% flexible y otros sí? Y, por otra parte, hay habilitadores centralizados que son sistemas, procesos, prácticas, que habilitan la generación de sinergia entre los distintos equipos.” (Empresa Productiva)

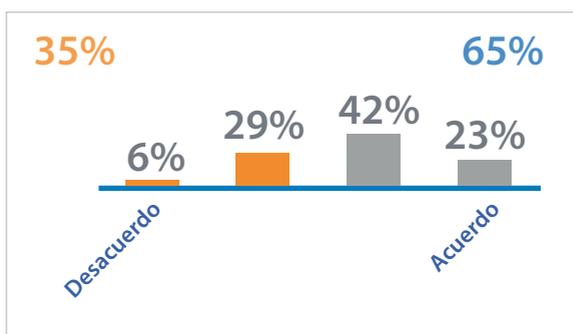
La encuesta de este estudio identificó que las empresas que implementan iniciativas de mejoramiento continuo del trabajo híbrido cuentan con un equipo encargado de planificar y diseñar protocolos:



¿Existe un equipo encargado de planificar, gestionar y entregar protocolos para la mejora del modelo de trabajo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales?



¿Se realizan actividades enfocadas en mejorar la forma de implementar y desarrollar el trabajo híbrido?



¿Cómo se hace?

Las siguientes recomendaciones apoyan la implementación de procesos de innovación y mejora continua en la instalación del trabajo híbrido:

- » Instalar un **comité de gobernanza** que haga seguimiento a las mejoras de la instalación del trabajo híbrido.
- » Implementar metodologías *Six Sigma*, *Kaizen*, *Lean* o *5S* para identificar mejoras en la modalidad híbrida.
- » Diseñar **indicadores** con seguimiento semanal, quincenal o mensual, a partir de la encuesta pulso, en relación al bienestar laboral, satisfacción de los trabajadores/as, confianza en la organización, efectividad de las reuniones, apoyo de los/as líderes, claridad de objetivos del cargo y metas y gestión de tareas.

Metodología Kaizen

La metodología Kaizen consta de planificación, seguimiento y estandarización. Es de fácil y rápida implementación; sólo requiere participación de los trabajadores/as, disciplina, constancia y compromiso. Genera resultados en un breve periodo de tiempo, propiciando un ciclo virtuoso en que los aportes a las prácticas y cultura organizacional y a los trabajadores/as motivan la continuación de su uso.

La metodología Kaizen considera siete pasos:¹

- 1) Formar un equipo de trabajo.
- 2) Definir objetivos.
- 3) Recolectar y analizar datos.
- 4) Observar y monitorear el proceso.
- 5) Diseñar estrategias y plan de acción.
- 6) Hacer seguimiento a los cambios.
- 7) Estandarizar y documentar.

¹ Rodríguez, Johanna. (2022). *Método Kaizen: definición, pasos y ejemplos*. HubSpot. 16 de marzo 2022. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/metodo-kaizen>

Innovación en el trabajo híbrido

Al igual que la mejora continua, la innovación cuenta con metodologías especializadas que se pueden aplicar para potenciar la modalidad híbrida.

Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (trabajadores/as, líderes, clientes, o *stakeholders*).² Al estar centrado en las personas, resulta particularmente útil para la optimización de la modalidad híbrida, que también pone a la persona en el centro. Su relato puede ser: “En esta organización diseñaremos el trabajo híbrido escuchando las necesidades de nuestros colaboradores/as.”

“Creo que para el diseño de la política (de trabajo híbrido) el uso del Design Thinking es realmente oportuno ya que promueve proyectos con significado y propósito; las soluciones son generadas en un ambiente creativo libre e inspirador desde dentro del ecosistema organizacional. Provee una mirada exploratoria, iterativa experimental que ayudará a estos primeros pasos. Los protagonistas son los mismos colaboradores/as que luego serán influencers de las decisiones que se tomen y ayudarán a incrementar el valor de estas decisiones con el correr de los días.”³

El método consta de cinco pasos: (1) empatizar; (2) definir; (3) idear; (4) prototipar; y (5) evaluar.

Ejemplo implementación Design Thinking⁴

Una microempresa de alimentos con dos años de existencia busca una solución a la disminución de las ventas luego de la implementación del trabajo híbrido, aplicando la metodología *Design Thinking*. Cuenta con tres ejecutivos/as comerciales, que gestionan todo lo relacionado con la línea de producto incluyendo funciones administrativas, compras y control de bodega.

1. Empatizar

Al estudiar las necesidades actuales de los clientes, el equipo descubrió que sus preferencias cambiaron en los últimos meses tanto con respecto a los productos como a los canales de venta, prefiriendo alimentos orgánicos de tiendas en línea considerando la pandemia en curso. Por otra parte, la rotación del personal previa a la instalación del modelo híbrido impidió una relación continua con los clientes fidelizados.

2 Design Thinking. (2022). *¿Qué es el Design Thinking?* Disponible en: <https://www.designthinking.es/>

3 Rubinstein, Cyn. (2021). *Design Thinking y los modelos híbridos*. 9 de agosto 2021. Disponible en: <https://cynrubinstein.medium.com/design-thinking-y-los-modelos-hibridos-1b728c8b309a>

4 Hotmart. (2022). *¿Qué es el design thinking? Ejemplos para entenderlo fácilmente*. 8 de julio 2022. Disponible en: <https://hotmart.com/es/blog/que-es-design-thinking-ejemplos>



2. Definir

Teniendo en cuenta la información obtenida al empatizar, el equipo determinó que sus ventas disminuyeron ya que sus clientes prefieren la comida orgánica y la compra *online*. La empresa no cuenta con alimentos orgánicos y su tienda *online* no cumple estándares de ser intuitiva y de fácil acceso. Por otra parte, se requería ajustar el modelo híbrido implementado, para mantener la atención personalizada de los ejecutivos/as comerciales en tienda física a los clientes fidelizados. El equipo estableció que aparte de diseñar una solución eficiente, deberá buscar la forma de comunicar a los clientes que la tienda contará con productos orgánicos y que el canal en línea contará con mejoras.

3. Idear

En esta fase se presentaron múltiples ideas, centradas en la venta de alimentos orgánicos; se planteó la idea de incluir productos que sean atractivos para los clientes. Con respecto al desafío de la comunicación, surgió la idea de hacer publicidad mediante las redes sociales. Se planteó la idea de generar el rol de ejecutivo/a comercial de “cabecera,” quien deberá llamar proactivamente a los clientes para ofrecer los productos y utilizar los canales de entrega de la tienda *online*, manteniendo la atención personalizada y aprovechando el crecimiento del comercio *online* y las facilidades de transporte de última milla.

4. Prototipar

Las ideas seleccionadas para la fase de prototipo fueron:

- Vender los alimentos orgánicos que prefieren los clientes.
- Publicitar los nuevos productos a través de las redes sociales.
- Mejorar la tienda *online* de acuerdo a estándares actuales.
- Crear el rol de ejecutivo/a de cabecera.

El prototipo consistió en seleccionar productos orgánicos preferidos por los clientes potenciales, hacer publicidad vía Instagram y Twitter, mejorar la facilidad de uso de la tienda online y asignar el rol de ejecutivo/a de cabecera.

5. Evaluar

El equipo tomó la decisión de probar la solución elegida durante un mes para lo cual se crearon imágenes, videos y mensajes a publicar en las redes sociales.

Al término del mes de prueba, el equipo analizó los resultados y determinó que las ventas aumentaron a raíz de la nueva línea de alimentos orgánicos y de la actualización de la tienda *online*. La vinculación proactiva de los ejecutivos/as, con los clientes fue un éxito, ajustando el modelo híbrido de trabajo. Se decidió implementar el prototipo de forma definitiva.



4.3

¿Cómo establecer indicadores de gestión en trabajo híbrido?



Introducción

El trabajo híbrido involucra una transformación en la estructura del trabajo en la organización, impactando el lugar (oficina, residencia u otro espacio), horario, competencias requeridas, conductas esperadas, instrumentos de seguimiento y control, e indicadores de productividad y de bienestar laboral, requiriendo una gobernanza para que sea sustentable.

Bolívar (2020) indica que para ser efectivo/a en el trabajo híbrido se requiere un cambio de conducta que conlleva un proceso de transformación que exige esfuerzo, paciencia y compromiso de parte de los/as líderes y de los trabajadores/as.¹

¹ Bolívar, JM. (2020). *El reto de teletrabajar de manera efectiva*. Glocalthinking. 21 de Abril 2020. Disponible en: <https://glocalthinking.com/el-reto-de-teletrabajar-de-manera-efectiva/>

Incorporar el trabajo híbrido en la organización implica repensar la forma en que se ejerce el [liderazgo](#), cómo se asignan tareas y se gestiona el desempeño. Para ello, es conveniente identificar indicadores globales y específicos, dimensionar qué áreas, procesos y actividades se medirán y con qué frecuencia, a fin de estructurar un conjunto de indicadores clave (KPI) que permita gestionar adecuadamente la modalidad de trabajo, sin perder sus ventajas y flexibilidades.



¿Qué dice la literatura?

En un alto nivel de madurez híbrida, la empresa puede apoyarse en la gobernanza del trabajo híbrido para, apalancando sus características, hacer una reingeniería a sus procesos de negocio. Por ejemplo, una empresa podría aprovechar el trabajo híbrido para cambiar el foco de su proceso de reclutamiento de local a global, aceptando que el candidato/a seleccionado pueda residir en otro país. Para hacer estas transformaciones, la empresa requiere recoger y analizar datos, a fin de validar el desempeño de los procesos en modalidad híbrida.

Acsendo (2022)¹ describe varios métodos para medir el desempeño en trabajo híbrido permitiendo su elección considerando el tipo de trabajo que realizan los colaboradores/as de la organización, los procesos internos del área, la cultura del equipo y los estilos de liderazgo.

La forma más efectiva para medir el desempeño en modalidad híbrida es a través de métricas de salida (*output metrics*) que se enfocan en el objetivo final, lo que determina que la organización tenga éxito. Una empresa de comercio electrónico podría enfocar su métrica de salida en los ingresos por ventas; en tanto que una empresa basada en el compromiso, tal como una red social, su métrica de salida sería el número de usuarios activos. Las métricas de salida son precisas y generalmente no cambian,² abarcando entregables específicos como número de informes generados o *tickets* de soporte resueltos.

Acsendo (2022) también recomienda medir el desempeño en base a metas.³ Al trabajar de forma remota, la jefatura debe dejar de enfocarse en verificar si los/as integrantes de su equipo están conectados y otorgarles autonomía para que puedan organizar su trabajo diario, exigiendo únicamente el cumplimiento de resultados en los plazos establecidos. La mejor forma de medir resultados parte con la creación de buenas metas utilizando la metodología SMART: cada meta debe ser Simple, Medible, Alcanzable, Relevante y Tangible.

Una vez que se han fijado las metas, se realiza un chequeo de tareas mediante una reunión corta al inicio de la jornada, para revisar entre todos/as las actividades pendientes, asignarlas y acordar plazos y condiciones de entrega. Al final del día, una reunión corta sirve para evaluar avances y compartir soluciones a los desafíos encontrados. El uso de una herramienta visual de

1 Acsendo. (2022). *¿Cómo medir el desempeño en el teletrabajo?* ACSENDO. 22 de Diciembre 2022. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/medir-desempeno-productividad-teletrabajo>

2 Zhou, Julie. (2022). *Input vs Output Metrics: When to Use Each*. AdRoll Blog. 16 de agosto to use each. Disponible en: <https://www.adroll.com/blog/input-vs-output-metrics-when-to-use-each>

3 Acsendo. (2022). *¿Cómo medir el desempeño en el teletrabajo?* ACSENDO. 22 de Diciembre 2022. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/medir-desempeno-productividad-teletrabajo>

seguimiento de tareas (ej., Kanban) permite que todos/as compartan de inmediato el progreso hacia el logro de las metas comprometidas.

Acsendo (2022) indica que establecer un proceso de retroalimentación al cumplimiento de metas preserva la confianza y potencia el trabajo en equipo. La retroalimentación es importante porque el trabajo híbrido requiere nuevas habilidades. Alex Turnbull, cofundador de Groove, indica:⁴

“Trabajar con éxito desde casa es una habilidad, como programar, diseñar o escribir. Se necesita tiempo y compromiso para desarrollar esa habilidad.”

La gestión del [modelo híbrido en las organizaciones](#) permite generar mediciones sobre el nivel de uso de la modalidad híbrida por parte de las personas incluyendo horario laboral, flexibilidad, productividad, satisfacción, bienestar y estrés.

La gestión del modelo híbrido también considera establecer métricas con respecto al establecimiento de políticas, directrices y normas organizacionales sobre el trabajo híbrido. Cabrera (2022) destaca la importancia de contar con normas claras de aplicación transversal, comunicaciones consistentes y consultas periódicas a los trabajadores/as respecto a su percepción sobre el modelo híbrido, incluyendo facilitadores y obstáculos.⁵ Los resultados de las encuestas de percepción se complementan con métricas que incluyen el número de comunicados enviados, canales utilizados, número de personas informadas, comités instaurados, instancias de [mejoramiento continuo e innovación](#) del modelo híbrido.

Cisco (2022)⁶ plantea que métricas de uso de herramientas de mensajería, reuniones, telefonía y videoconferencia, permiten identificar los canales más utilizados, optimizar el ancho de banda, crear canales de colaboración adicionales y apoyar iniciativas para acelerar la adopción de la modalidad híbrida.

La elección de indicadores reflejará los factores considerados importantes por la organización, en línea con su estrategia y modelo de negocio, buscando alcanzar un balance entre métricas de productividad, cumplimiento de tareas y logro de metas e indicadores de bienestar laboral, asegurando que sean simples, comprensibles y fomenten la participación de las personas.

4 Bolivar, JM. (2020). *El reto de teletrabajar de manera efectiva*. Glocalthinking. 21 de abril 2020. Disponible en: <https://glocalthinking.com/el-reto-de-teletrabajar-de-manera-efectiva/>

5 Cabrera, Juan. (2022). *¿Cómo implantar un esquema de trabajo híbrido en tu empresa?* Channel Partner. 31 de agosto 2022. Disponible en: <https://www.channelpartner.es/corporate/noticias/1135724047402/implantar-esquema-de-trabajo-hibrido-empresa.1.html>

6 Redactores, Reseller. (2022). *Cisco destaca indicadores a evaluar para mejorar estrategias de trabajo híbrido*. Reseller. 5 diciembre 2022. Disponible en: <https://reseller.com.mx/cisco-destaca-indicadores-a-evaluar-para-mejorar-estrategias-de-trabajo-hibrido/>

¿Qué dicen las organizaciones?

Algunas entrevistas indican que, como parte del proceso de gestión, control y seguimiento de los esfuerzos de implementación del trabajo híbrido, se ha desarrollado una serie de indicadores como fuente de información de calidad para la toma de decisiones e implementación de mejoras. Los indicadores se desprenden de encuestas aplicadas a trabajadores/as, análisis de datos disponibles en los sistemas de la organización y “pulsos” administrados en reuniones presenciales o virtuales.

Las encuestas de pulso ayudan a medir de manera continua la satisfacción de los colaboradores/as en áreas de interés para la organización con el propósito de hacer mejoras rápidamente.

“Hicimos una encuesta pulso (...) para conocer la percepción de los colaboradores, hemos tenido encuestas pulsos respecto a entender cómo han percibido los colaboradores el retorno. Yo te diría que el 80% de los colaboradores tiene una apreciación positiva de la modalidad mixta (...) la cantidad de días que venimos a la oficina es algo super administrable.” (Empresa de Servicios)

“(A partir de los resultados de las encuestas) pusimos más flexibilidad en los horarios, pusimos estas Reglas de Oro de cuidado en los horarios, y también dimos el Viernes Temprano que fue lo más pedido, incluso hicimos una encuesta y este salió por lejos el más valorado, así que implementamos todos los viernes después de las tres de la tarde no conectarse, no tener reuniones, no trabajar.” (Empresa Productiva)

“Hay una sensación de preocupación y cuidado de cara a las personas, en los espacios de la oficina.” (Empresa de Servicios)

“Prácticamente el 100% de nuestros empleados dijo que querían seguir trabajando de manera flexible. Antes del COVID habíamos hecho encuestas también y era el 70% de la gente que quería trabajar de manera flexible. Después, posterior al COVID fue el 99% que dijo “queremos trabajar de manera flexible.” (Empresa Minera)

A diferencia de las encuestas anuales o bi-anuales de clima laboral, las encuestas de pulso son más cortas y frecuentes; no necesariamente incluyen las mismas preguntas.

Las entrevistas indican que la búsqueda de información ha apuntado principalmente a indagar sobre aspectos relacionados con bienestar laboral incluyendo satisfacción y confianza, dejando la productividad en un segundo término, siendo esperable que se alcance un equilibrio a medida que avance la madurez del modelo híbrido.

"Yo te diría que este habilitador (KPIs de trabajo híbrido) es uno de los que está más en pañales porque nosotros hoy día estamos en un proceso, por primera vez, de alguna manera de declarar ciertos KPIs y hoy día se está en la segunda charla, a los líderes de cuáles son los KPIs, y se está entregando un manual de dónde se cargan en una plataforma que permite autorregular, que permite ir visibilizando." (Empresa de Servicios)

"Bajo qué parámetros íbamos a ir monitoreando a las personas que estaban en teletrabajo, porque también nos interesaba saber cómo estaban ellos, cómo se estaban sintiendo, que estaba pasando por su cabeza, si estaban viviendo la cultura, si su bienestar había caído o no, entonces también definimos cuáles eran esos KPIs que íbamos a monitorear en las personas, claramente también trabajamos un plan de comunicación y trabajamos los contenidos." (Empresa Minera)

El menor foco puesto por las organizaciones en indicadores de productividad contrasta con un marcado foco en una adecuada implementación del trabajo híbrido, bienestar de los trabajadores/as, pertinencia y oportunidad de los recursos asignados, logística de distribución de funciones, responsabilidades y metas. Las entrevistas destacan una menor experiencia, particularmente en organizaciones de servicios, con mediciones de productividad en cargos no comerciales o no operativos. Se observa un menor seguimiento de las tareas diarias de trabajadores/as administrativos, favoreciendo mediciones de productos o servicios terminados (*output metrics*).

"Es que nunca antes pudimos medir la productividad, nunca antes de la pandemia tuvimos una medición oficial de productividad para los cargos que no son vendedores. Nunca hemos sabido cómo medir (la productividad) y hacernos cargo de que ese sea el indicador de éxito..." (Empresa Financiera)

"Renunciamos a esa tentación (de medir productividad), que era una tentación muy presente del gerente general y de todos los otros líderes y que tuvimos que manejar, dijimos, la productividad no ha disminuido en estos 2 años con toda la organización trabajando 100% remoto, al contrario, creemos que ha aumentado ...la verdad es que no entramos en un debate mucho mayor respecto a la productividad para estos cargos porque tampoco teníamos contra qué compararlo, lo que si hemos hecho es medir percepción de productividad y la percepción de productividad de las personas con días de trabajo remoto es altísima porque no hay traslados y porque la conversa rica, buena onda en la oficina te quita un montón de tiempo de productividad, nosotros igual en el fondo queremos sacrificar horas de productividad, sacrificar en pro de robustecer el tejido social porque sabemos que eso ayuda a la innovación, a la agilidad, a romper silos y a un montón de otros beneficios que finalmente repercuten en la productividad, pero estamos convencidos y algunos no tanto pero, estamos trabajando para que todos estén igual de convencidos de que si el trabajo remoto lo diseñamos y avanzamos bien no implica una pérdida de productividad, lo contrario de hecho, la gente trabaja más concentrada y más horas." (Empresa Financiera)

Una empresa productiva generó tableros de gestión del trabajo híbrido con indicadores de gestión e impacto incluyendo estado de avance de la implementación, personas en modalidad híbrida, cumplimiento de las reglas del equipo, cumplimiento de metas, tiempo de reuniones y respeto del horario laboral.

Varios entrevistados/as destacaron que los resultados de los indicadores son entregados a los/as líderes del área, a fin de tomar acción y corregir desviaciones.

"Medíamos indicadores (...) para ver como estaban en bienestar, en temas de confianza, la satisfacción en temas de teletrabajo, y esa información se les hacía llegar a los líderes de área para que ellos y ellas pudieran tomar acciones concretas e ir corrigiendo. Y eso tenía un seguimiento permanente con la alta administración (...) para ayudar a la organización a poder entender que el teletrabajo era una nueva vía." (Empresa Minera)

"Estábamos midiendo bienestar, satisfacción, confianza, efectividad de tiempo eficaz en reuniones, para ver cómo estaban las personas. Entonces, ahí tomábamos la temperatura y la sensibilidad y eso también lo llevábamos a los líderes para que ellos pudieran tomar acciones respecto a cómo mejorar." (Empresa Minera)

¿Cómo se hace?

La **gobernanza** del trabajo híbrido, que promueve su efectividad y sustentabilidad, se encarga de monitorear la implementación de la modalidad híbrida mediante indicadores de gestión y encuestas de percepción de trabajadores/as, comunicando a la alta dirección e instaurando mejoras en el proceso.

Los indicadores de gestión incluyen métricas de salida (*output metrics*), indicadores de tareas (pendientes, en curso y finalizadas), evaluación de calidad de entregables, comentarios de clientes, disponibilidad y niveles de actividad durante el horario laboral y cumplimiento de metas.

Las aplicaciones de mensajería, videoconferencia y trabajo colaborativo permiten obtener información para la toma de decisiones sobre el avance de la instalación del trabajo híbrido tanto a nivel organizacional como de los trabajadores/as.

Cisco (2022) plantea los siguientes indicadores de trabajo híbrido:¹

- » Uso de salas de reuniones presenciales o por videoconferencia.
- » Uso de herramientas de mensajería, reuniones, llamadas o videoconferencia.
- » Horarios de trabajo y flexibilidad laboral.
- » Estrategias de calidad de vida.

La encuesta pulso es un buen mecanismo para conocer el compromiso de la organización y recoger su retroalimentación, particularmente considerando que el trabajo híbrido disminuye las instancias de comunicación en el día a día. La encuesta pulso es una encuesta relativamente corta comparada con una evaluación de compromiso o de clima laboral que busca llevar un registro de la percepción de los colaboradores/as sobre un punto de interés para la compañía.²

1 Redactores, Reseller. (2022). *Cisco destaca indicadores a evaluar para mejorar estrategias de trabajo híbrido*. Reseller. 5 diciembre 2022. Disponible en: <https://reseller.com.mx/cisco-destaca-indicadores-a-evaluar-para-mejorar-estrategias-de-trabajo-hibrido/>

2 Rankmi. *¿Qué son las Encuestas de Pulso y cómo sacarles mayor provecho en estos tiempos?* HR CONNECT. Disponible en: <https://www.hrconnect.cl/engagement/que-son-las-encuestas-de-pulso-y-como-sacarles-mayor-provecho-en-estos-tiempos/>



CODELCO: Proyecto de teletrabajo estructural

Codelco, una de las empresas entrevistadas, generó un proyecto estructural con una gobernanza clara para el diseño e instalación del trabajo híbrido, liderado por un equipo corporativo multidisciplinario para gestionar y monitorear el proceso.

El plan de trabajo consideró olas de implementación en los centros de trabajo, abarcando etapas de diseño, preparación, implementación y sostenibilidad.

Se diseñaron indicadores clave (KPI) para medir el éxito del proyecto, asociados al avance de la implementación y su impacto, midiendo rendimiento y conductas:

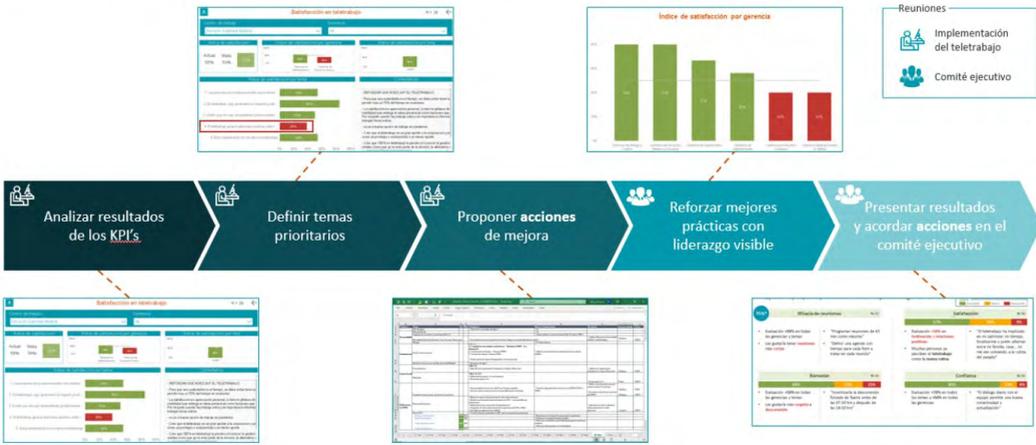
- Índice de bienestar: refleja el clima y ambiente de trabajo del equipo. Evalúa si las horas de trabajo son adecuadas y si las rutinas de trabajo fomentan la colaboración.
- Índice de confianza: evalúa la relación entre la jefatura y los trabajadores/as. Indica si las jefaturas fomentan la transparencia y confianza y si los trabajadores/as cuentan con las competencias para una autogestión.
- Índice de satisfacción: mide cuán satisfechas están las personas con el trabajo incluyendo impacto, desarrollo y pertenencia.
- Índice de eficacia de reuniones: mide la productividad y efectividad de las reuniones versus metas establecidas.
- Índice de tiempo de enfoque: mide el tiempo disponible para gestionar las tareas.

Los indicadores clave se nutren de los resultados de encuestas de percepción y datos duros provistos por Microsoft, se analizan y forman la base para acciones de mejoramiento continuo.



Bienestar	Confianza	Satisfacción	Tiempo de enfoque	Reuniones efectivas
Barómetro de Teletrabajo				
<ol style="list-style-type: none"> Los y las líderes de mi área muestran preocupación por el bienestar de las personas cuando están en Teletrabajo Las rutinas en teletrabajo garantizan la interacción y la colaboración tanto con los equipos que están presenciales como en teletrabajo Los y las líderes felicitan, agradecen u ofrecen otras formas de reconocimiento cuando estoy en Teletrabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Las personas saben los resultados que se esperan de ellas en teletrabajo Los y las líderes de mi área fomentan la honestidad, la transparencia y un diálogo abierto y sincero en Teletrabajo Los y las líderes de mi área dan autonomía a las personas para que tomen sus propias decisiones, fomentando la autogestión en Teletrabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Mi modalidad actual de teletrabajo mantiene o genera impacto positivo en mi desempeño Siento que me sigo desarrollando profesionalmente en teletrabajo Estoy satisfecho/a con mi rutina en teletrabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Los procesos y sistemas de los cuales dependen mis labores, son adecuados para la rutina en teletrabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Se definieron acciones claras, con responsables y plazos de cumplimiento Hubo preparación de la reunión de parte de los participantes, estaba claro el objetivo de la reunión y se revisaron todos los temas de la agenda.
Métricas Microsoft				
<ol style="list-style-type: none"> Colaboración fuera del horario laboral: #hs que la persona envía mails, chats, se reúne fuera del horario laboral. Intervalo de semana laboral: Total de hs entre la primer colaboración (mail, chat, reunión) y la última de cada día de la semana laboral 			<ol style="list-style-type: none"> Horas de concentración totales: Número total de horas de dos o más bloques de tiempo en los que la persona no tuvo reuniones Horas de enfoque ininterrumpidas: Total de hs en las que una persona tiene un bloque de mas o igual a una hs de tiempo ininterrumpido para centrarse en el trabajo sin ninguna actividad de colaboración 	<ol style="list-style-type: none"> Asistentes a la reunión Duración de reunión

Estamos implementando una rutina de análisis de **KPI's** y de definición de acciones de mejora para el teletrabajo



> Referencias

- Abril, Danielle. (2022.) *Gen Z workers demand flexibility, don't want to be stuffed in a cubicle*. The Washington Post. 11 de agosto 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/08/11/gen-z-workforce-hybrid/>
- Abril, Danielle. (2022.) *Bosses say remote work kills culture. These companies disagree*. The Washington Post, 1 septiembre 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/09/01/remote-work-culture/>
- Abril, Danielle. (2022.) *Google tweaks its products for new reality: hybrid work*. The Washington Post, 11 mayo 2022. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/05/11/google-workspace-io-flexible-hybrid-work/>
- Acsendo. (2022). *¿Cómo medir el desempeño en el teletrabajo?* 22 diciembre 2022. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/medir-desempeno-productividad-teletrabajo>
- Agile Scrum. *¿Qué es Kaizen?* Disponible en: <https://www.agilescrum.cl/post/qu%C3%A9-es-kaizen>
- Alexander, Andrea, Cracknell, Rich, De Smet, Aaron, Langstaff, Meredith, Mysore, Mihir., & Ravid, Dan. (2021). *What Executives are Saying about the Future of Hybrid Work*. McKinsey & Company. 17 mayo 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- AMCHAM. (2021). *Guía del bienestar y trabajo híbrido en la era post pandemia*. 16 diciembre 2021. Disponible en: <https://amchamchile.cl/publicaciones/estudio/guia-del-bienestar-y-trabajo-hibrido-en-la-era-post-pandemia/>
- ANDA. (2022). *Modelo de trabajo "híbrido": Cuatro tips para aumentar la productividad*. 2 marzo 2022. Disponible en: <https://www.anda.cl/modelo-de-trabajo-hibrido-cuatro-tips-para-aumentar-la-productividad/>
- Alexander, Andrea; De Smet, Aaron; Langstaff, Meredith; Ravid, Dan. (2020). *¿Qué dice la fuerza laboral sobre el futuro del trabajo remoto?* McKinsey & Company. 1 de abril 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work/es-CL>
- Aplicaciones para reserva de espacios*. Disponible en: https://hybo.raona.com/reserva-de-escritorios/?gclid=CjwKCAiApvebBhAvEiwAe7mHSKWZz-SmZ2SgNLHpATEL8w5fKKbRolbYN5aYEd0o51OYptDiC9jw5RoC9CwQAvD_BwE

- Asana. (2022). *Índice de la Anatomía del Trabajo 2022 – Informe Global: La Nueva Era de la Agilidad*. Disponible en: <https://blog.hostalia.com/wp-content/uploads/2022/06/asana-indice-anatomia-trabajo-2022-nueva-era-agilidad-informe-blog-hostalia-hosting.pdf>
- Baker, Mary. (2020). *9 Consejos para la gestión de empleados en remoto*. 2 abril 2020. Gartner. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/consejos-gestion-empleados-remoto>
- Bisello, M.; Fernandez-Macías, E.; Hurley, J.; Milasi, S; Soltero, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide?* Eurofound. Junio 2020. Disponible en: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>
- Bolívar, JM. (2020). *El reto de teletrabajar de manera efectiva*. Glocalthinking. 21 abril 2020. Disponible en: <https://glocalthinking.com/el-reto-de-teletrabajar-de-manera-efectiva/>
- Buk. (2021). *¿Cómo aplicar un proceso de onboarding en un modelo híbrido?* Disponible en: <https://www.buk.pe/blog/como-aplicar-un-proceso-de-onboarding-en-un-modelo-hibrido>
- Burkus, David. (2021). *Dirige desde cualquier lugar*. Conecta. 2021. Disponible en: https://books.google.cl/books?id=ITQtEAAAQBAJ&pg=PT12&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Bustos. Gerardo. (2019). *La desconexión digital es lo más parecido a un corte de mangas*. Legal Today. 19 marzo 2019. Disponible en: <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/transversal/blog-administracion-publica/la-desconexion-digital-es-lo-mas-parecido-a-un-corte-de-mangas-2019-03-12/>
- Bustos, Sofía. (2019). Reportaje: *“Sobre la Desconexión Digital de los Trabajadores en Chile.”* Diario Constitucional. 19 junio 2019. Disponible en: <https://www.diarioconstitucional.cl/reportajes/reportaje-sobre-la-desconexion-digital-de-los-trabajadores-en-chile/>
- Cabrera, Juan. (2022). *¿Cómo implantar un esquema de trabajo híbrido en tu empresa?* Channel Partner. 31 agosto 2022. Disponible en: <https://www.channelpartner.es/corporate/noticias/1135724047402/implantar-esquema-de-trabajo-hibrido-empresa.1.html>
- Cain, Matt. (2021). *¿Convertir el trabajo híbrido en algo más permanente? Establece unas reglas básicas*. Gartner. 21 mayo 2021. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/convertir-el-trabajo-hibrido-en-algo-mas-permanente-establece-unas-reglas-basicas>
- California Institute of Technology. (2022). *Infographic for Workers*. Disponible en: <https://hr.caltech.edu/resources/remote-work>
- Caltech (2022). *Guide for remote work: manager's role*. California Institute of Technology. Disponible en: <https://hr.caltech.edu/documents/3980/Remote-Work-Infographic-Managers-Role.pdf>
- Cañas, Tania. *Cómo implantar el teletrabajo con éxito*. Editorial Elearning. Disponible en: https://books.google.cl/books?id=4mvoDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teletrabajo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=teletrabajo&f=false

- Center for Creative Leadership. (2022). *Leading in a hybrid workplace requires putting your people first*. Disponible en: <https://www.ccl.org/leadership-challenges/hybrid-workplace/#:~:text=Hybrid%20workplaces%20rely%20on%20collaboration%2C%20engagement%2C%20and%20retention>
- Cifuentes, Martín. (2022). *Ministra del Trabajo: El trabajo híbrido puede contribuir a una mejor calidad de vida*. La Tercera. 27 de julio 2022. Disponible en: <https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/ministra-del-trabajo-el-trabajo-hibrido-puede-contribuir-a-una-mejor-calidad-de-vida/NIU32RWEVATZHOSSW2MSQV3WM/>
- CISCO.SCC. *El trabajo híbrido, una fórmula beneficiosa en todo y para todos*. CISCO Partner. Disponible en: <https://info.sccenlared.es/hubfs/El-trabajo-hibrido-beneficios-para-todos-con-Cisco-Webex-y-SCC.pdf>
- Codd, Emma & Parmelee, Michele. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>
- Código del Trabajo, artículo 152 quáter J. Disponible en: <https://www.suseso.cl/612/w3-propertyvalue-315363.html> y <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Colaborador. (2021). *ODO 5 pasos para atraer y deleitar sus empleados en el futuro híbrido*. Forbes. 29 noviembre 2021. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/officedepotofficemax/2021/11/29/5-steps-to-engage-and-delight-your-employees-in-the-hybrid-future/?sh=170424d81321>
- Colm Sparks, Austin. (2022). *Rethinking leadership in a hybrid work model*. Forbes. Agosto 2022. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/12/rethinking-leadership-in-a-hybrid-work-model/?sh=15eda8a113ae>
- Conde, S. & Gutiérrez, C. (2020). *Liderando a Distancia. Nota Técnica 1*. Centro de Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.ingenieriaorganizacional.cl/estrategia-de-personas/>
- Contract Workplaces. (2022). *Estrategias para gestionar el trabajo Híbrido*. Disponible en: <https://contractworkplaces.com/web/estrategias-para-gestionar-el-trabajo-hibrido/>
- DDI. (2021). *Build a strong culture in a Hybrid workplace*. Disponible en: <https://www.ddiworld.com/challenges/hybrid-workplace>
- De las Heras, Mireia. (2021). *Un lugar de Trabajo Sostenible: hacia un Modelo Remoto y Presencial*. IESE - Business School, University of Navarra. Mayo 2021. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>
- De Smet; Mysore, Mihir; Reich, Angelika; Sternfels, Bob. (2021). *Return as a muscle: How lessons from COVID-19 can shape a robust operating model for hybrid and beyond*. McKinsey & Company. 9 julio 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/return-as-a-muscle-how-lessons-from-covid-19-can-shape-a-robust-operating-model-for-hybrid-and-beyond>

Design Thinking. *¿Qué es el Design Thinking?* Disponible en: <https://www.designthinking.es/>

Díaz-Sarmiento, Claudia. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Clío América. Studocu. Julio - Diciembre 2019. Disponible en: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cientifica-del-sur/fisiologia/entendiendo-las-generaciones-una-revision-del-concepto-clasificacion-y-caracteristicas-distintivas-de-los-baby-boomers-x-y-millennials/26619877>

Ebook. (2022). Guía para hacer un plan de trabajo remoto. Crehana. 22 agosto 2022. Disponible en: https://www.crehana.com/business/descargables/plan-trabajo-remoto/?source_page=Resource%20Downloadable%20Detail%20B2B&source_detail=B2B

Dowling, Bonnie; Goldstein, Drew; Park, Michael; Price, Holly. (2022). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. McKinsey & Company. 20 abril 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strateg>

Economist Impact. (2021). *Humanizar el trabajo híbrido*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/El_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES.pdf

Eurofound (2020). *Vida, trabajo y COVID-19*. Primeras conclusiones. 6 mayo 2020. Dublin: Eurofound. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

EY. (2022). *Encuesta Trabajo Reimaginado 2022: Resultados para Chile*. 18 agosto 2022. Disponible en: https://www.ey.com/es_cl/estudio-ey-chile/encuesta-trabajo-reimaginado-2022

Farnham, Kezia. (2021). *¿Cómo deberían ser la gobernanza y los controles en el lugar de trabajo híbrido?* Diligent. 1 de octubre 2021. Disponible en: <https://www.diligent.com/insights/grc/governance-controls-hybrid-workplace/>

Fieldwork (2021). *Born digital: Lessons for the C-Suite from the next generation of leaders*. 25 de mayo 2021. Disponible en: <https://www.citrix.com/fieldwork/flexible-work/next-generation-of-leaders.html>

Fieldwork. (2021). *The Era of Hyper-Innovation*. Citrix. Disponible en: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/white-paper/the-era-of-hyper-innovation-wp.pdf

Fieldwork. *The Born Digital Effect*. Work 2035. Disponible en: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/analyst-report/work-2035-the-born-digital-effect.pdf

Fosslien, Liz & West-Duffy, Mollie. (2019). *Cómo Crear Pertenencia para Trabajadores Remotos*. MIT Sloan Management Review.

Gartner. (2020). *Tendencias laborales del futuro después de la COVID-19*. Disponible en: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/intl-es/human-resources/documents/tendencias-laborales-del-futuro-despues-de-la-covid-19-es.pdf>

- Gartner. (2022). *Evolve Culture and Leadership for a Hybrid World*. Disponible en: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/evolve-culture-and-leadership-for-the-hybrid-workplace-ebook.pdf>
- Gartner. (2022). Resultados de la Encuesta sobre la Experiencia del Trabajador Digital de Gartner de 2021: El auténtico futuro del trabajo. Disponible en: <https://webinar.gartner.com/445654/agenda/session/1051189?login=ML>
- Gartner. (2020). *Encuesta de Gartner de casi 2.000 CIOs revela que las empresas con mejor rendimiento priorizan la innovación digital durante la pandemia*. Gartner. 20 de octubre 2020. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2020-10-20-encuesta-de-gartner-de-casi-2000-cio-revela-que-las-empresas-con-mejor-rendimiento-priorizan-la-innovacion-digital-durante-la-pandemia>
- Glass, Graham. (2022). *Tres Formas de Capacitar a una Fuerza de Trabajo Híbrida*. Entrepreneur. 6 abril 2022. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/es/estrategias-de-crecimiento/3-formas-de-capacitar-a-una-fuerza-de-trabajo-hibrida/424062>
- Goasduff, Laurence. (2021). *Los trabajadores digitales dicen que la flexibilidad es clave para su productividad*. Gartner. 9 junio 2021. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/los-trabajadores-digitales-dicen-que-la-flexibilidad-es-clave-para-su-productividad>
- Granzella, Adrian. (2021). *Especialistas en organización del trabajo comparten cómo planean construir modelos híbridos que mantengan a los empleados comprometidos, productivos y felices*. Business Insider. 20 abril 2021. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/como-crear-modelo-trabajo-hibrido-empleados-esten-comprometidos-felices-848103>
- Gratton, L. (2021). *How to do Hybrid Right: When designing flexible work arrangements, focus on individual human concerns, not institutional ones*. Harvard Business Review. Mayo-Junio 2021. Disponible en: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Gratton, Lynda (2021). *Cuatro principios para garantizar que el trabajo híbrido sea trabajo productivo*. Harvard Deusto. Enero 2021. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/cuatro-principios-para-garantizar-que-el-trabajo-hibrido-sea-trabajo-productivo>
- Grupolnova. (2021). *¿Qué diferencia la innovación y la mejora continua?* 26 julio 2021. Disponible en: <https://www.grupolnova.org/diferencias-innovacion-mejora-continua/>
- Hancock, Bryan; Schaninger, Bill & Weddle, Brooke. (2021). *Culture in the Hybrid Workplace*. McKinsey & Company. 11 junio 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/culture-in-the-hybrid-workplace>
- Harvard Business Review. (2022). *Revitalizing Culture in the World of Hybrid Work*. Noviembre-diciembre 2022. Disponible en: <https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work#:~:text=“Hybrid%20Work%20Balances%20the%20Requirements,to%20stay%20with%20the%20organization.>

- Hatfield, Steve & Pearce, Jonathan. (2022). *New Ways of Leading Teams in a Hybrid Environment*. Deloitte. 21 abril 2022. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/leading-hybrid-teams.html>
- Haupt, Angela. (2021). *What Burnout Really Means, and what Bosses and Employees Can Do about it*. The Washington Post. 15 junio 2021. Disponible en: https://www.washingtonpost.com/lifestyle/wellness/burnout-prevent-recover-work-advice/2021/06/14/d897dc1a-cd4c-11eb-8014-2f3926ca24d9_story.html
- Hernández y Abaca (2022). *¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?* MideUC.
- Hernández, Iván. (2022). *Cultura organizacional: trabajo híbrido, atracción y retención de talento*. Disponible en: <https://contactforum.com.mx/news/ver?id=cultura-organizacional-trabajo-hibrido-atraccion-y-retencion-de-talento>
- Hill, N. Sharon & Bartol, Kathryn M. (2018). *Cinco Formas de Mejorar la Comunicación en Equipos Virtuales*. MIT Sloan Management Review.
- Hotmart. (2022). *¿Qué es el design thinking?* Ejemplos para entenderlo fácilmente. 8 julio 2022. Disponible en: <https://hotmart.com/es/blog/que-es-design-thinking-ejemplos>
- HR CONNECT. *Rediseñando el trabajo para el mundo híbrido según Gartner*. Disponible en: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/rediseñando-el-trabajo-para-el-mundo-hibrido-segun-gartner/#:~:text=La%20pandemia%20de%20COVID-19,la%20productividad%20de%20los%20empleados.>
- Hunton, J. E. y Norman, C. S. (2010). *The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment*. Journal of Information Systems.
- Impact Economist. (2021). *Implementación de Trabajo Híbrido*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/El_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf
- Impact Economist. (2021). *Haciendo Híbrido el Trabajo Humano*. Google Workspace. Disponible en: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/El_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf
- Indeed. (2021). *Método Kaizen: qué es y cómo aplicarlo en el trabajo*. 29 mayo 2021. Disponible en: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/metodo-kaizen-trabajo>
- INE (2022). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral trimestre móvil*. Instituto Nacional de Estadísticas. 30 agosto 2022. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/país/boletín-empleo-nacional-trimestre-móvil-mayo-2022---junio-2022---julio-2022.pdf>

- INE. (2022). *Infografía encuesta nacional de empleo, trimestre móvil noviembre 2021 – enero 2022*. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/infografias/autonomia-economica/infografia-de-genero-y-mercado-laboral-encuesta-nacional-de-empleo-noviembre-2021-enero-2022.pdf>
- Ito Aki. (2021). Apple, Google o Microsoft han recurrido a Nicholas Bloom para diseñar su regreso a las oficinas: esto es lo que recomienda el economista de Stanford. Business Insider. 21 abril 2021. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/nicholas-bloom-consejos-vuelta-oficinas-pandemia-847805>
- García, J. (2021). *Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working*. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho de Empleo. 25 de marzo 2021. p. 452., 2021. Disponible en: https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960
- Johnson, Whitney. (2019). *Liderando Remotamente*. MIT Sloan Management Review.
- Kanbanize. *¿Qué es 5S?* Disponible en: <https://kanbanize.com/es/gestion-lean/valor-desperdicios/que-es-5s>
- Kluwer, Wolters. *Innovación en comunicación interna para equipos distribuidos*. Capital Humano. Disponible en: <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkMzY3NDQ7Wy1KLizPw827DM9NS8kIS13MSSktQiWz9HANghIB8qAAAAWKE>
- KnowledgeCity. (2022). *Seven Strategies for an Effective Hybrid Workplace Training Program*. Abril 2021. Disponible en: <https://www.knowledgecity.com/blog/hybrid-workplace-training/>
- ICWF. *La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)*. Disponible en: <https://www.iese.edu/faculty-research/research-centers/icwf-international-center-work-family/> y <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0485.pdf>
- Las Heras, M y Barraza, M. (2021). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*. Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>
- Ley 21.220. (2020). *Firma Electrónica Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741&idParte=10110282&idVersion=2020-04-01>
- Ley 21220. (2020). *Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.
- Lund, Susan; Madgavkar, Anu; Manyika, James; Smit, Sven, Ellingrud, Kweilin; Robinson, Olivia. (2021). *The future of work after COVID-19*. 18 febrero 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

- Malacara, Nancy. (2021). *Trabajo en home office o presencial: cómo crear un esquema híbrido*. Expansión. 14 de abril 2021. Disponible en: <https://expansion.mx/carrera/2021/04/14/trabajo-en-home-office-o-presencial-como-crear-un-esquema-hibrido>
- Marsh, Vicky & Wilmot, Diani. (2021). *How to be a High-Performing Leader in a Hybrid Workplace*. EY Building a better working world. 1 de octubre 2021. Disponible en: https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. Wiley Online Library. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205>
- McColgan, Courtney. (2022). *Prestaciones para incentivar a los trabajadores híbridos*. 20 abril 2022. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/prestaciones-para-incentivar-los-trabajadores-courtney-mccolgan/?originalSubdomain=es>
- McCulley, L. (2020). *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*. HRDIRECTOR. 27 abril 2020. Disponible en: <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>
- McKinsey. (2021) *Lo que dicen los ejecutivos sobre el futuro del trabajo híbrido*. 17 mayo 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- Microsoft. (2021). *Trabajo híbrido requerirá más flexibilidad, revela estudio*. Computer Weekly. 22 marzo 2021. Disponible en: <https://www.computerweekly.com/es/noticias/252498260/Trabajo-hibrido-requerira-mas-flexibilidad-revela-estudio>
- Microsoft & Nimbutech. (2021). *Trabajo híbrido: Guía para líderes empresariales*. Disponible en: https://www.nimbutech.com/uploads/1/2/6/4/126486377/trabajo_h%C3%ADbrido_-_gu%C3%ADa_para_l%C3%ADderes_empresariales_-_nimbutech.pdf
- Microsoft y Universidad de San Andrés. (2020). *Trabajo remoto: Los Millennials y la Generación X se sienten un 40% más productivos que los Baby Boomers*. Disponible en: <https://news.microsoft.com/es-xl/trabajo-remoto-los-millennials-y-la-generacion-x-se-sienten-un-40-mas-productivos-que-los-baby-boomers/>
- Microsoft. (2022). *Guía para reuniones híbridas y remotas eficaces*. 26 abril 2022. Disponible en: <https://es.slideshare.net/cadesoluciones/gua-para-reuniones-hbridas-y-remotas-eficaces>
- Microsoft. (2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Annual Work Trend Index Report. 16 marzo 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Microsoft. (2022). *Hybrid Work is just Work. Are we Doing it Wrong?* Work Trend Index Special Report. 22 septiembre 2022. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Ley N° 16.744*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 3 julio 2020. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1147206>
- Miniza, María del Carmen. (2021). *¿Qué está pasando con la generación X en el entorno laboral?* LinkedIn. 29 marzo 2021. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-est%C3%A1-pasando-con-la-generaci%C3%B3n-x-en-el-entorno-miniza-stoll>
- Moore, Susan. (2020). *Tendencias del Entorno de Trabajo Digital que no Puedes Ignorar*. 27 octubre 2020. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/tendencias-entorno-trabajo-digital-que-no-puedes-ignorar>
- Morin, Nikki & Barrett, Heather. (2022). *Don't Confuse 'Being in the Office' with 'Culture*. Gallup. 28 septiembre 2022. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/401576/dont-confuse-office-culture.aspx>
- Newton-Hill, Huw. (2022). *Training a Hybrid Workforce? Consider these Three Best Practices*. Training Industry. 13 abril 2022. Disponible en: <https://trainingindustry.com/articles/workforce-development/training-a-hybrid-workforce-consider-these-3-best-practices/>
- Ofita. (2022). *¿Está tu oficina preparada para el trabajo híbrido?* 12 junio 2022. Disponible en: <https://www.ofita.com/el-trabajo-hibrido-impacta-en-las-oficinas/>
- OIT. (2020). *Consejos sobre ergonomía al realizar teletrabajo*. Organización Internacional del Trabajo. 30 marzo 2020. Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS_740271/lang--es/index.htm
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- OIT. (2020). *Marco de Políticas para Mitigar el Impacto Económico y Social de la Crisis Causada por el COVID-19*. Nota de Políticas de la Organización Internacional del Trabajo. Mayo 2020. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_751916.pdf
- OIT. *Occupational Safety and Health Recommendation*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312502,es
- Oliver, Ramón. (2021). *Así está arrancando el trabajo híbrido en España*. Capital Humano. 1 diciembre 2021. Disponible en: <https://factorhuma.org/attachments/article/15222/c590-asi-esta-arrancando-el-trabajo-hibrido-en-Espana.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf

- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. 2021. *Paso a paso corresponsabilidad en los hogares*. Disponible en: <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/GUIA-CORRESPONSABILIDAD.pdf>
- Rampton, John. (2022). *Four Ways to Better Manage a Hybrid Work Environment*. Forbes. 28 junio 2022. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/06/28/4-ways-to-better-manage-a-hybrid-work-environment/?sh=14291060151f>
- Randstad. (2022). *Radiografía del Trabajador en Chile*. Workmonitor. Disponible en: <https://cl-cms1-prd2.prd.randstad-blux.com/s3fs-media/cl/public/2022-06/radiografiachile2022.pdf>
- Rankmi. *¿Qué son las Encuestas de Pulso y cómo sacarles mayor provecho en estos tiempos?* HR CONNECT. Disponible en: <https://www.hrconnect.cl/engagement/que-son-las-encuestas-de-pulso-y-como-sacarles-mayor-provecho-en-estos-tiempos/>
- Reisenwitz, C. (2020). *How COVID-19 is impacting workers' calendars*. Clockwise blog. 21 abril 2020. Disponible en: <https://www.getclockwise.com/blog/covid19-workers-calendars>
- Reseller Redactores. (2022). *Cisco destaca indicadores a evaluar para mejorar estrategias de trabajo híbrido*. Reseller. 5 diciembre 2022. Disponible en: <https://reseller.com.mx/cisco-destaca-indicadores-a-evaluar-para-mejorar-estrategias-de-trabajo-hibrido/>
- Rodriguez, Hugo. (2021). *Capacitación de Empleados ¿Cómo Abordar las Brechas de Habilidades?* Crehana. 9 julio 2021. Disponible en: https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/capacitacion-empleados/?source_page=BlogHome&source_detail=Featured%20Card
- Rodriguez, Hugo. (2022). *Liderazgo Híbrido: ¿Cómo ser el líder de equipo que necesita tu empresa?* Crehana. 12 octubre 2022. Disponible en: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/liderazgo-hibrido/>
- Rojas, Irene. (2020). *Explican por qué la Ley de Teletrabajo debe ser revisada*. Universidad de Talca. 3 agosto 2020. Disponible en: <https://www.utamca.cl/noticias/jurista-de-la-utamca-explica-por-que-la-ley-de-teletrabajo-debe-ser-revisada/>
- Rosety, Agustín. (2022). *3 tips para mantener la productividad en un modelo de trabajo híbrido*. Moebius. 10 marzo 2022. Disponible en: <https://www.moebiusconsulting.com/3-tips-para-mantener-la-productividad-en-un-modelo-de-trabajo-hibrido/>
- Rubinstein, Cyn. (2021). *Design thinking y los modelos híbridos*. 9 agosto 2021. Disponible en: <https://cynrubinstein.medium.com/design-thinking-y-los-modelos-hibridos-1b728c8b309a>
- Rutgers University. (2022.) *Managing in a Hybrid Workplace*. Rutgers. Disponible en: <https://uhr.rutgers.edu/future-of-work/managing-hybrid-workplace>
- Scharf, Sandra & Weerda, Kirsten. (2022). *How to Lead in a Hybrid Environment*. McKinsey & Company. 27 de Junio de 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>
- Sorensen, H. (2016). *Best Practices for Managing Telecommuting Employees*. Capella University.

- Soto, T., Andrade, M., Pávez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Santiago. Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Disponible en: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/manual-de-teletrabajo-en-el-sector-publico.pdf>
- Spataro, Jared. (2022). *Grandes Expectativas:Hacer que el trabajo híbrido funcione*. Microsoft. 12 marzo 2022. Disponible en: <https://news.microsoft.com/es-xl/grandes-expectativas-un-plan-para-lograr-que-el-trabajo-hibrido-funcione/>
- 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>
- Stanford University.(2022). *Managing a Hybrid Team*. 30 junio 2022. Disponible en: <https://cardinalatwork.stanford.edu/working-stanford/flexible-work/manager-resources/managing-hybrid-team>.
- Steelcase. (2022). *Cómo mejorar el trabajo híbrido ... con la ayuda de nuestros amigos*. Disponible en: <https://www.steelcase.com/eu-es/investigacion/articulos/temas/tecnologia/como-mejorar-el-trabajo-hibrido>
- Technocio. (2022). *Trabajo Híbrido: una perspectiva de la generación Z a la generación baby boomers*. 27 noviembre 2022. Disponible en: <https://technocio.com/trabajo-hibrido-una-perspectiva-de-la-generacion-z-frente-a-la-generacion-baby-boomers/>
- Teevan, Jaime. (2021). *Let's Redefine 'Productivity' for the Hybrid Era*. Harvard Business Review. 9 septiembre 2021. Disponible en: <https://hbr.org/2021/09/lets-redefine-productivity-for-the-hybrid-era>
- Thomason, Bobbi & Franczak, Jennifer. (2022). *Three Tensions Leaders Need to Manager in the Hybrid Workplace*. Harvard Business Review. 3 febrero 2022. Disponible en: <https://hbr.org/2022/02/3-tensions-leaders-need-to-manage-in-the-hybrid-workplace>
- United States Census Bureau. (2022). *Week 48 Household Pulse Survey: July 27 – August 8,, 2022*. Disponible en: <https://www.census.gov/data/tables/2022/demo/hhp/hhp48.html>
- University of Oxford. Blavatnik School of Government, People in Government Lab. (2022). *Abordando los desafíos a remoto e híbrido en organizaciones públicas*. Junio 2022. Disponible en: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-07/People%20in%20Government%20Lab%20%E2%80%93Remote%20and%20Hybrid%20Working%20report.pdf>
- Villegas. Felipe (2021). *Innovación y trabajo híbrido implicaciones y ventajas*. El Economista. 29 marzo 2021. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/revistaimef/Innovacion-y-trabajo-hibrido-implicaciones-y-ventajas-20220329-0052.html>
- Webex by CISCO (2022). *Abrazando el lugar del trabajo híbrido*. Disponible en: https://www.facilitymanagementservices.es/actualidad/el-trabajo-hibrido-mejores-resultados-de-productividad-y-eficiencia_20220531.html y <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/collaboration/embracing-the-hybrid-workplace.pdf?ccid=cc001191&oid=ebkco023382>

Wiles, Jackie. (2021). *Estimados CEOs: Estos son los pros y los contras de anunciar planes de regreso a la oficina*. Gartner. 9 agosto 2021. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/pros-y-contras-de-anunciar-la-vuelta-a-la-oficina>

Wiles, Jackie. (2022). *¿Microgestionas a tus empleados con el teletrabajo? Asúmelo primero y solúcnalo después*. Gartner. 21 febrero 2022. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/microgestionas-a-tus-empleados-con-el-teletrabajo>

Wiseman. B. (2021). *In hybrid work, managers keep teams connected*. Microsoft. 30 marzo 2021. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>

Worky. (2022). *Modelo de Trabajo Híbrido: Cómo Capacitar a tu Equipo*. Workyblog. 24 febrero 2022. Disponible en: <https://blog.worky.mx/trabajo-hibrido-capacitacion>

Zhou, Julie. (2022). *Input vs Output Metrics: When to Use Each*. AdRoll Blog. 16 de agosto 2022. Disponible en: <https://www.adroll.com/blog/input-vs-output-metrics-when-to-use-each>

> Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido



Índice encuesta trabajo híbrido

Introducción	287
Descripción de la muestra	289
Inserción del trabajo híbrido en las empresas	291
Alcance del trabajo híbrido en los trabajadores/as	292
Cargos híbridos y nuevos cargos	293
Madurez híbrida según dimensiones	294
Comunicación	295
Gestión de la productividad	296
Infraestructura y recursos	297
Liderazgo	298
Seguridad de la información	299
Gestión de diversidad e inclusión	300
Salud ocupacional	301
Innovación y mejora continua	302
Perfiles de desarrollo híbrido	303
Conclusiones	309
Preguntas de la encuesta	311
Etiquetas resumen para ítems	323
Frecuencias por ítems y dimensiones	325
Correlaciones entre ítems	326
Componentes principales	328
Segmentación	330
Avance en desarrollo híbrido	331
Características de las empresas de cada segmento	332

> Anexo: encuesta prácticas de trabajo híbrido



Se presenta a continuación el análisis de la encuesta sobre trabajo híbrido que se diseñó especialmente para este estudio. La encuesta tiene por objetivo levantar información acerca de cómo las empresas en Chile gestionan en un contexto híbrido de trabajo.

El instrumento utilizado fue diseñado por el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile, validado por la OTIC SOFOFA en su rol de contraparte del estudio y por dos *focus groups* al inicio del proceso de terreno.

La encuesta tiene 24 preguntas más una pregunta de comentarios generales ordenadas en las siguientes partes:

- Caracterización general de la empresa.
- Caracterización del trabajo híbrido.

- Percepciones sobre variables de trabajo híbrido.
 - » Salud ocupacional.
 - » Infraestructura y recursos.
 - » Comunicación.
 - » Gestión de la diversidad e inclusión.
 - » Gestión de la productividad.
 - » Liderazgo.
 - » Seguridad de la información.
 - » Innovación y mejora continua.

La recolección de datos fue realizada en línea entre el 9 de agosto y el 3 de octubre de 2022, a través de un cuestionario enviado a través de un vínculo. En un primer momento fue compartido a los correos electrónicos de los encargados de Recursos Humanos de las empresas socias de la OTIC SOFOFA y luego abierto a clientes del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile y de la Red de RRHH que apoyó el desarrollo de este estudio.

Se ocupó la plataforma Qualtrics, que ha sido utilizada por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile en procesos de encuestas en línea, la cual cuenta con políticas de privacidad y altos estándares de confidencialidad de los datos.

El tipo de muestreo empleado fue de tipo no probabilístico (para fines exploratorios).

El tamaño muestral es de 380 empresas con modalidad híbrida.

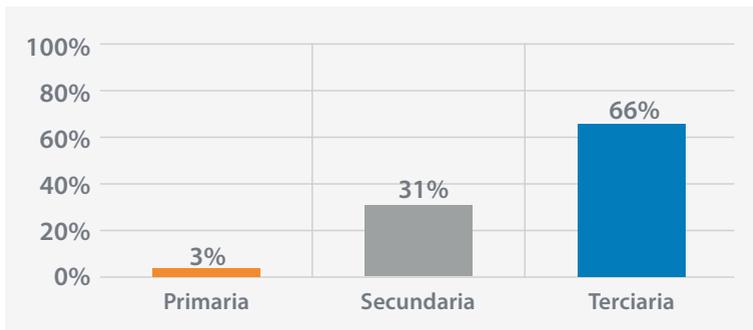
Descripción de la muestra

La encuesta llegó a una diversidad de empresas clasificadas en sectores primarios, secundarios y terciarios.

El sector primario se refiere al sector extractivo: pesca, caza, minería, petróleo, entre otras; el sector secundario incluye el procesamiento de materias primas: maderero, textil, construcción; el sector terciario concentra servicios, incluyendo educación, banca, supermercados, hotelería, entre otros.

Debido al tema que aborda, las respuestas de la encuesta se centraron en los sectores terciario (66%) y secundario (31%). En la muestra prácticamente no hay empresas del sector primario (3%).

Gráfico 1: ¿A qué rama de actividad económica pertenece su empresa?



Algunas empresas encuestadas tienen operaciones principales en regiones. Sin embargo, prácticamente la totalidad centraliza sus decisiones en la Región Metropolitana (90%).

Gráfico 2: ¿En qué Macrozona geográfica se encuentra la actividad principal de su organización? (Selección Múltiple)

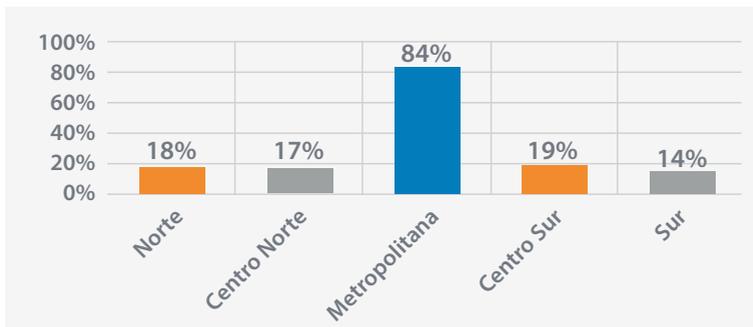
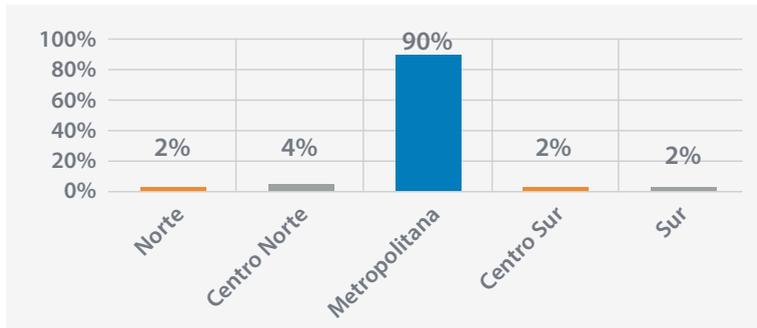
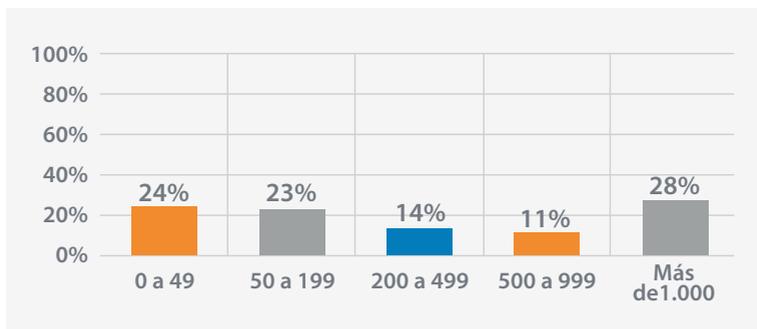


Gráfico 3: ¿En qué macrozona geográfica se concentra la toma de decisiones estratégicas de su empresa (Casa Matriz)? (Una opción)



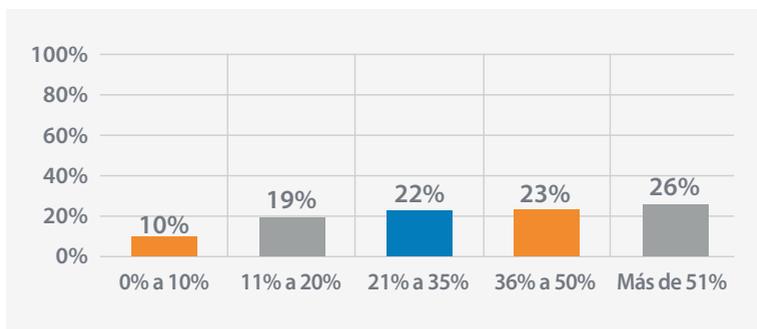
El muestreo permitió incluir empresas de diverso tamaño (medido por número de trabajadores/as). Un 24% de las empresas encuestadas tienen menos de 50 trabajadores/as; un 28% cuenta con más de mil trabajadores/as.

Gráfico 4: ¿Cuántos trabajadores/as propios/as tiene actualmente su organización?



La muestra considera empresas con dotación femenina relevante.

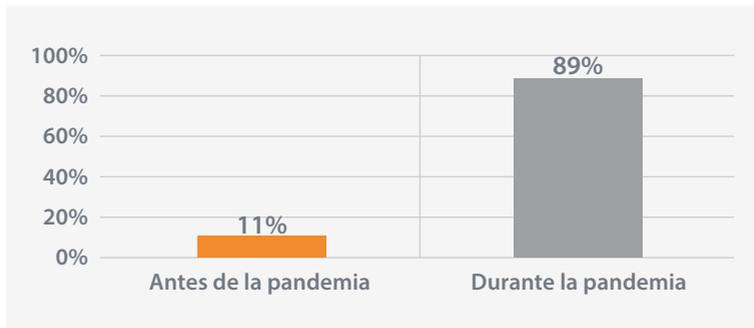
Gráfico 5: ¿Cuál es el porcentaje de dotación femenina en su empresa?



Inserción del trabajo híbrido en las empresas

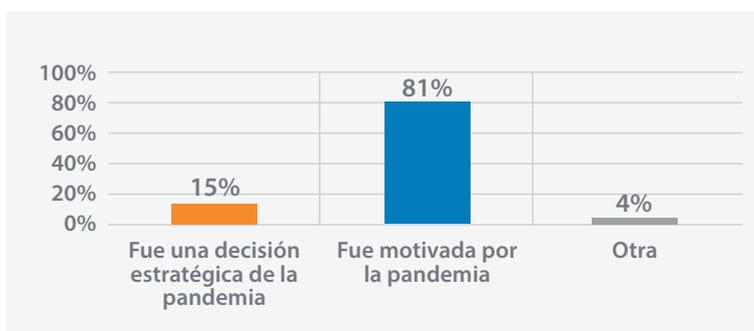
Un 89% de las empresas implementó una modalidad híbrida en la pandemia. 11% de empresas declaran haber implementado trabajo híbrido antes de la pandemia. 87% de este tipo de empresas pertenece al sector terciario y 40% cuenta con menos de 50 trabajadores/as.

Gráfico 6 ¿Cuándo se comenzó a implementar el trabajo híbrido en su organización?



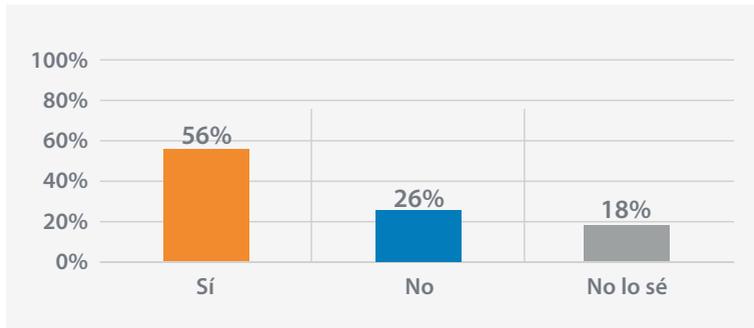
Según la encuesta, la pandemia fue el principal motivo (81%) para impulsar el trabajo híbrido en las empresa, lo que coincide con los hallazgos de las entrevistas.

Gráfico 7: ¿Cuáles son los motivos que impulsaron a su organización a implementar el trabajo híbrido?



Un 56% de las empresas declara haber considerado la opinión de trabajadores/as en la decisión de implementar el trabajo híbrido.

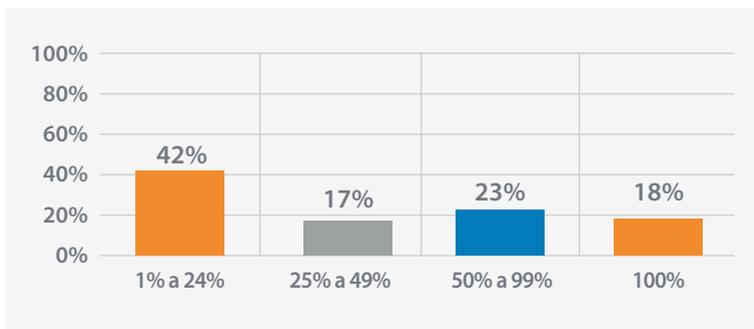
Gráfico 8: Cuando se decidió implementar el trabajo híbrido en su organización ¿Se consideró la opinión de los/as trabajadores/as?



Alcance del trabajo híbrido en los trabajadores/as

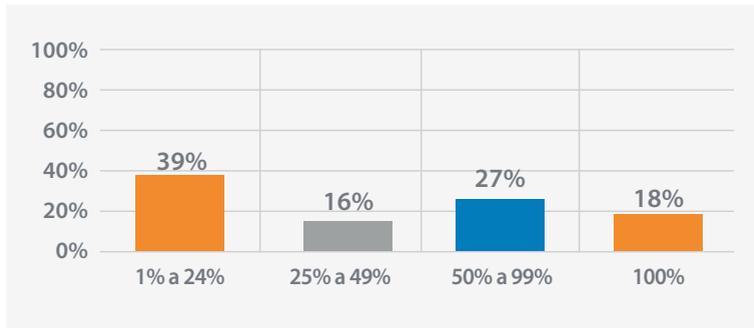
En 41% de las empresas, el trabajo híbrido involucra a más de la mitad de su dotación. En 18% de éstas, toda la dotación está en modalidad híbrida. De ellas, 62% son empresas con menos de 50 trabajadores/as; 94% son del sector terciario; y 33% decidió por razones estratégicas entrar en esta modalidad).

Gráfico 9: ¿Qué porcentaje de la dotación de su organización se encuentra hoy en trabajo híbrido?



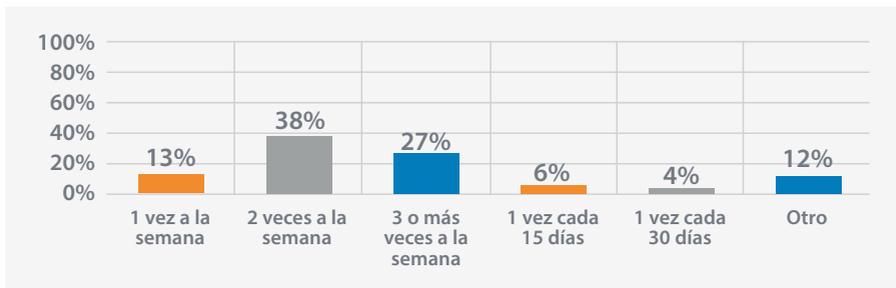
En el caso específico de las trabajadoras, la modalidad híbrida considera proporciones relativamente similares al total de la dotación.

Gráfico 10: ¿Qué porcentaje de mujeres trabajadoras de su organización actualmente se encuentran en modalidad híbrida?



Un 78% de las empresas reporta actividades presenciales semanales (una vez o más).

Gráfico 11: En su organización ¿En promedio cuántas veces asisten de forma presencial los/as trabajadores/as que tienen contrato híbrido?



Cargos híbridos y nuevos cargos

En las empresas encuestadas, la modalidad híbrida es considerablemente más alta en cargos administrativos (73%), profesionales (70%) y de Alta Dirección (52%) que en otros cargos.

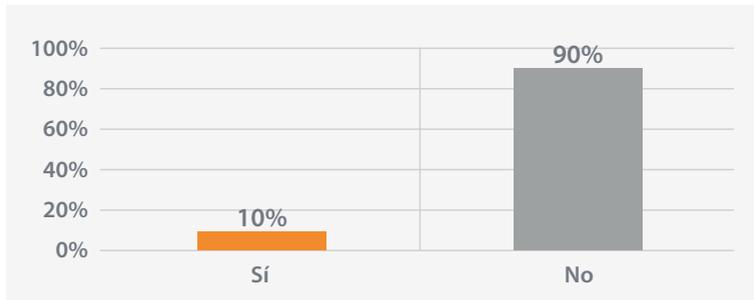
Gráfico 12: ¿Cuáles son los principales tipos de cargos que están en modalidad híbrida? (Selección Múltiple)



Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

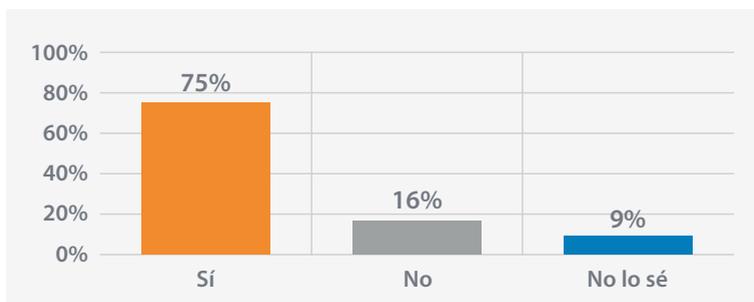
Solo en el 10% de las empresas se crearon nuevos cargos (principalmente de tipo Analistas TI, Gestor de Plataformas y Control de Gestión).

Gráfico 13: En su organización, derivado de la implementación del modelo de trabajo híbrido ¿Se crearon nuevos cargos que antes no existían?



Un 16% de las empresas encuestadas declara no haber ajustado contratos según la nueva normativa, lo que es llamativo considerando que es un requerimiento legal.

Gráfico 14: En su organización ¿Se ajustaron los contratos de trabajo en modalidad híbrida acorde a las nuevas normativas de la dirección de trabajo en relación al teletrabajo?



Madurez híbrida según dimensiones

Para medir el nivel de madurez híbrida de las empresas se utilizaron 24 preguntas tipo Likert organizadas en las 8 variables. El análisis de las dimensiones muestra niveles de avance diferentes.

Con el fin de dar una visión de conjunto, para las 8 dimensiones se promediaron los “niveles de acuerdo” a los ítems que las componen. La dimensión de Comunicación resultó ser la que

presentó más avance, mostrando un promedio de 79% en sus ítems. En tanto, Innovación y Mejora Continua alcanza la posición de menor avance con solo un 58%. Esto indica que en las empresas encuestadas, la dimensión que fue más abordada fue la comunicación, y aquella dimensión que no fue considerada de forma importante en los procesos de implementación del trabajo híbrido, fue la dimensión innovación y mejora (identifica acciones o planes de mejora a los protocolos y directrices de desarrollo del modelo híbrido).

Figura 1: Dimensiones del desarrollo híbrido, ordenadas según promedio de aprobación en ítems.

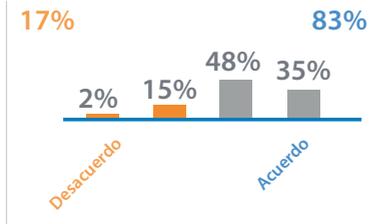


Este análisis general se complementa con una revisión de los elementos al interior de cada dimensión.

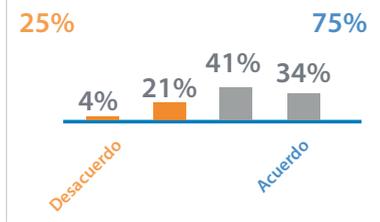
Comunicación

Comunicación es la dimensión con el mayor nivel de avance promedio. Esto puede deberse a que los ítems que la componen son de baja complejidad en su implementación. Ambos ítems se encuentran sobre el promedio de aprobación general de los ítems (71%), pero con diferencias de 8 puntos (83% a 75%).

Figura 2: Ítems Dimensión Comunicación.



Existe claridad en los equipos que trabajan en modalidad híbrida, en el por qué, cuándo y con qué frecuencia deben reunirse de manera presencial

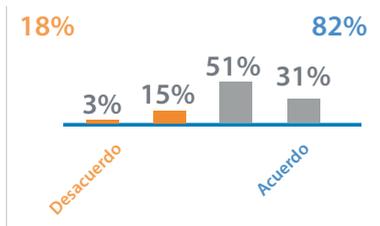


Se transmite de forma constante y sistemática, a las personas que trabajan en el modelo híbrido, el propósito y objetivos de la compañía

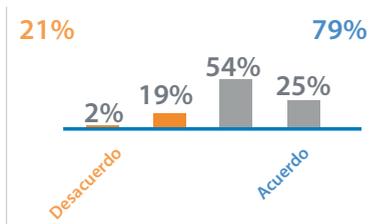
Gestión de la productividad

Gestión de la productividad, la segunda dimensión mejor rankeada, presenta un equilibrio llamativo: los ítems mejor evaluados son los relativos a “mejora en el bienestar de los trabajadores/as” y al aumento de “productividad en su empresa”. Las diferencias entre ítems van de 82% y 76%.

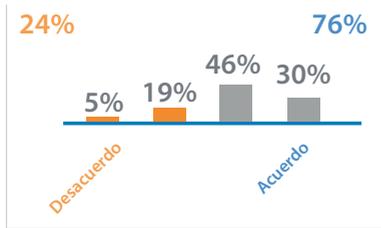
Figura 3: Ítems Dimensión Gestión de la Productividad.



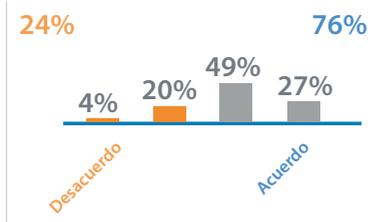
Según los indicadores de Clima Laboral, *Engagement*, Confianza u otros ¿El bienestar de los/as trabajadores/as en trabajo híbrido ha mejorado?



El nivel de productividad en su empresa ha aumentado desde que se implementó el sistema de trabajo híbrido



Los espacios de trabajo presenciales en el modelo híbrido facilitan la interacción y co-creación para ser personas más productivas y creativas en el trabajo

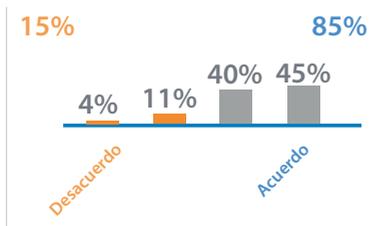


Aquellos/as trabajadores/as que se encuentran en modalidad híbrida, se les mide frecuentemente los objetivos y metas

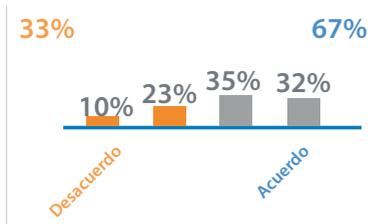
Infraestructura y recursos

Infraestructura y recursos refleja dos situaciones distintas. Hay un amplio cumplimiento (86%) de las condiciones y recursos básicos para el trabajo híbrido; en tanto que el diseño de infraestructura específica para el trabajo híbrido muestra una evaluación bajo la media (67%).

Figura 4: Ítems Dimensión Infraestructura y Recursos.



Se cumple con entregar a las personas y grupos de trabajo, las condiciones y recursos básicos necesarios para el desarrollo del trabajo híbrido

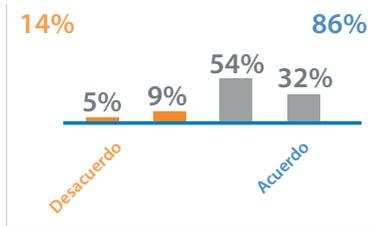


Hemos diseñado infraestructura específica (oficinas, espacios compartidos, sala de reuniones), para el trabajo híbrido

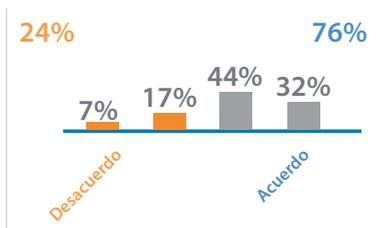
Liderazgo

Liderazgo muestra un mayor desarrollo en aspectos concretos de coordinación (86%), preocupación por el bienestar (76%) y conocimiento de necesidades de los empleados (74%). Por otra parte, hay un menor avance en la capacitación que requieren las personas a cargo de equipos (62%).

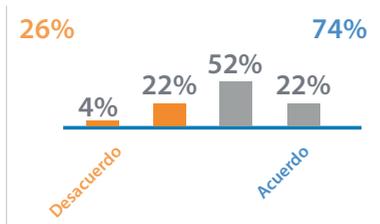
Figura 5: Ítems Dimensión Liderazgo.



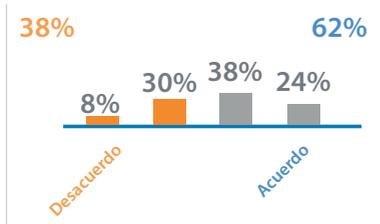
Las personas con equipos a cargo en su organización ¿Se esfuerzan por potenciar la coordinación en temas laborales y cotidianos entre los miembros de su equipo, en contexto de trabajo híbrido?



Las personas con equipo a cargo de su organización se preocupan del bienestar de los/as trabajadores/as en modelo híbrido, cautelando el cumplimiento de los temas higiénicos básicos



Las personas con equipos a cargo ¿Se preocupan de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de trabajo híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas?



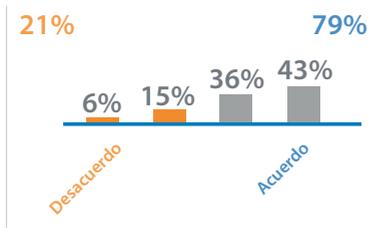
Se ha preocupado de capacitar a las personas con equipos a cargo, para que estos sepan cómo liderar equipos de trabajo en modalidad híbrida.

Seguridad de la información

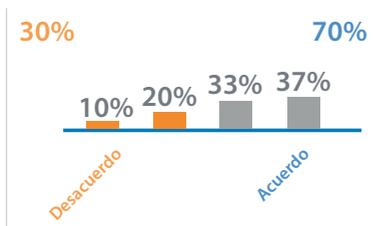
La implementación de aplicaciones de software para potenciar el trabajo colaborativo es el ítem con mayor desarrollo en la dimensión seguridad de la información.

Sin embargo, los restantes tres ítems, relacionados con competencias y capacitación vinculados al manejo de riesgos, muestran avances algo más bajos.

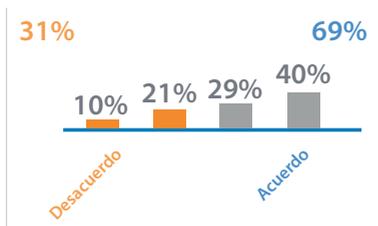
Figura 6: Ítems Dimensión Seguridad de la Información



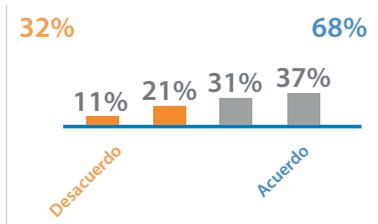
Se han implementado y/o implementarán aplicaciones o software para potenciar el trabajo colaborativo en un entorno híbrido.



Se les han entregado prácticas específicas (instructivos) respecto de las medidas para mitigar riesgos en seguridad de la información (actualización software, respaldo de información, etc.)



Se les ha proporcionado capacitación en técnicas para evitar hackeos, derivados de su interacción en la red.

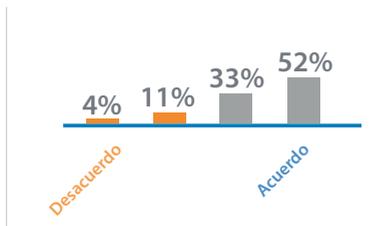


Se les ha informado y/o se ha instalado un protocolo para dar respuesta a vulneración de la seguridad de la información.

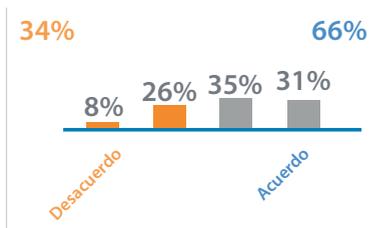
Gestión de diversidad e inclusión

En lo relativo a la gestión de diversidad, se aprecia una paradoja, entre la evaluación general y las evaluaciones de puntos específicos. La evaluación general sobre directrices para no discriminar es de las más altas (85%). Sin embargo, los ítems que miden aspectos específicos muestran menor nivel de avance. El ítem menor evaluado es el referido a adaptación de normas a diferencias generacionales con un 58% (27 puntos porcentuales menos que el ítem mejor evaluado).

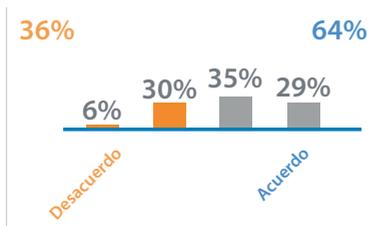
Figura 7: Ítems Dimensión Gestión de Diversidad e Inclusión.



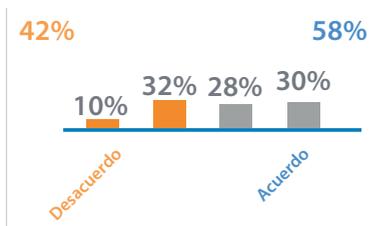
Los actuales procedimientos o prácticas de trabajo híbrido incorporan directrices para no discriminar por género, etnia, edad, etc.



Se generan acciones para visibilizar mujeres, en su desarrollo profesional, en contexto de trabajo híbrido.



Las normas y directrices sobre trabajo híbrido consideran condiciones especiales para trabajadores/as que tienen personas a su cuidado.

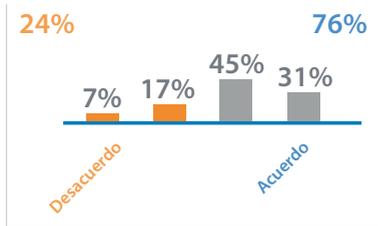


Las normas y directrices de trabajo híbrido se adaptan a las diferencias generacionales (beneficios diferentes, tipos de contratos con condiciones específicas, etc.)

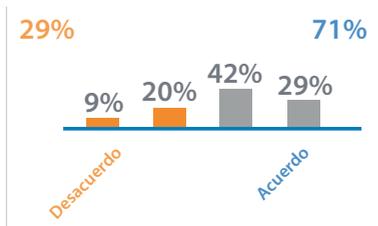
Salud ocupacional

Salud ocupacional, una dimensión clave en el proceso de implementación de la modalidad híbrida, presenta cuatro de sus ítems con avances bajo el promedio general de los ítems (71%): elección de franjas horarias (65%), preocupación por la salud mental (65%), uso del tiempo-manejo del estrés (63%) y pausas activas (61%).

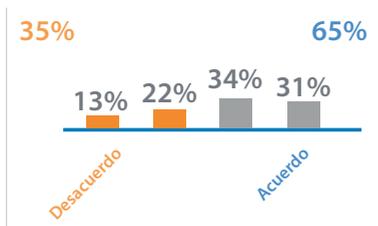
Figura 8: Ítems Dimensión Salud Ocupacional.



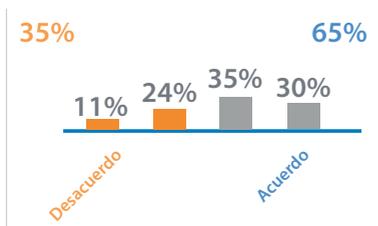
Se generan acciones e iniciativas para conciliar vida familiar, personal y laboral tanto para hombres como para mujeres.



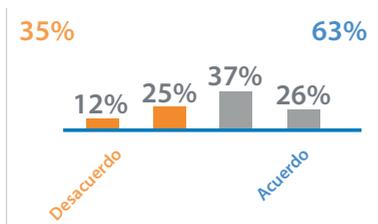
Se han creado normativas y reglas que permiten separar adecuadamente, los temas laborales y personales de las personas trabajadoras, en contexto de trabajo híbrido.



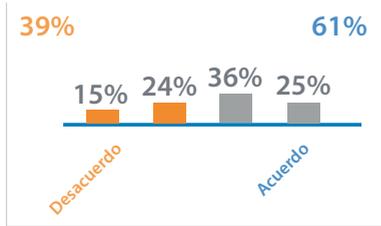
Trabajadores/as en modalidad híbrida de trabajo, pueden elegir los días y las franjas horarias para desempeñar su función, dependiendo de sus responsabilidades familiares y/o personales.



Se preocupan por la salud mental de los/as trabajadores/as, implementando programas específicos en el contexto de trabajo híbrido.



Se han realizado capacitaciones y difusión de prácticas para mejorar el uso del tiempo, manejo del stress en contextos de trabajo híbrido.

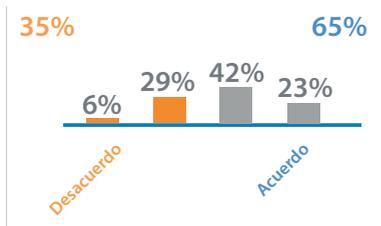


Se realizan y promueven pausas activas como una actividad que aporta a generar mejoras en la salud, en el contexto de trabajo híbrido.

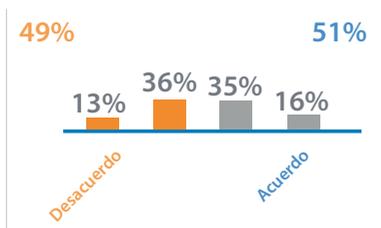
Innovación y mejora continua

Innovación y mejora continua puede ser un aspecto crítico para el desarrollo de la modalidad híbrida en las empresas chilenas ya que presenta uno de los ítems con menor nivel de desarrollo: la existencia de equipos encargados de la mejora del modelo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales (51%).

Figura 9: Ítems Dimensión Innovación y Mejora Continua.



Se realizan actividades enfocadas en mejorar la forma de implementar y desarrollar el trabajo híbrido.



Existe un equipo encargado de planificar, gestionar y entregar protocolos para la mejora del modelo de trabajo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales.

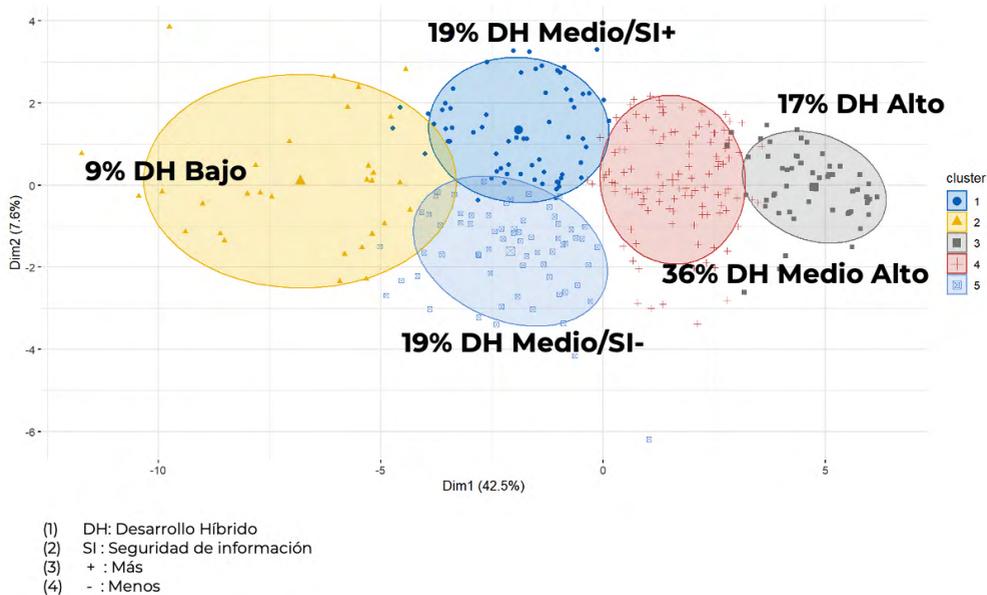
Perfiles de desarrollo híbrido

Agrupando mediante técnica de clustering de clasificación con base estadística, es posible identificar cinco segmentos de empresas con perfiles particulares de desarrollo híbrido.

Estas organizaciones corresponden a aquellas que respondieron la encuesta y por tanto en base a sus respuestas y posterior clasificación estadística, es posible categorizar su perfil de desarrollo híbrido en alto, medio y bajo.

Como muestra el siguiente gráfico, estos grupos se ordenan en relación con el nivel de Madurez o Desarrollo Híbrido y secundariamente en relación a una dimensión más específica que es la Seguridad de la Información. La seguridad de la información puede desarrollarse armónicamente junto con las otras dimensiones, o generar "saltos" que pueden depender de las características de la empresa y no de su desarrollo híbrido propiamente tal.

Figura 10: Segmentos de empresas.



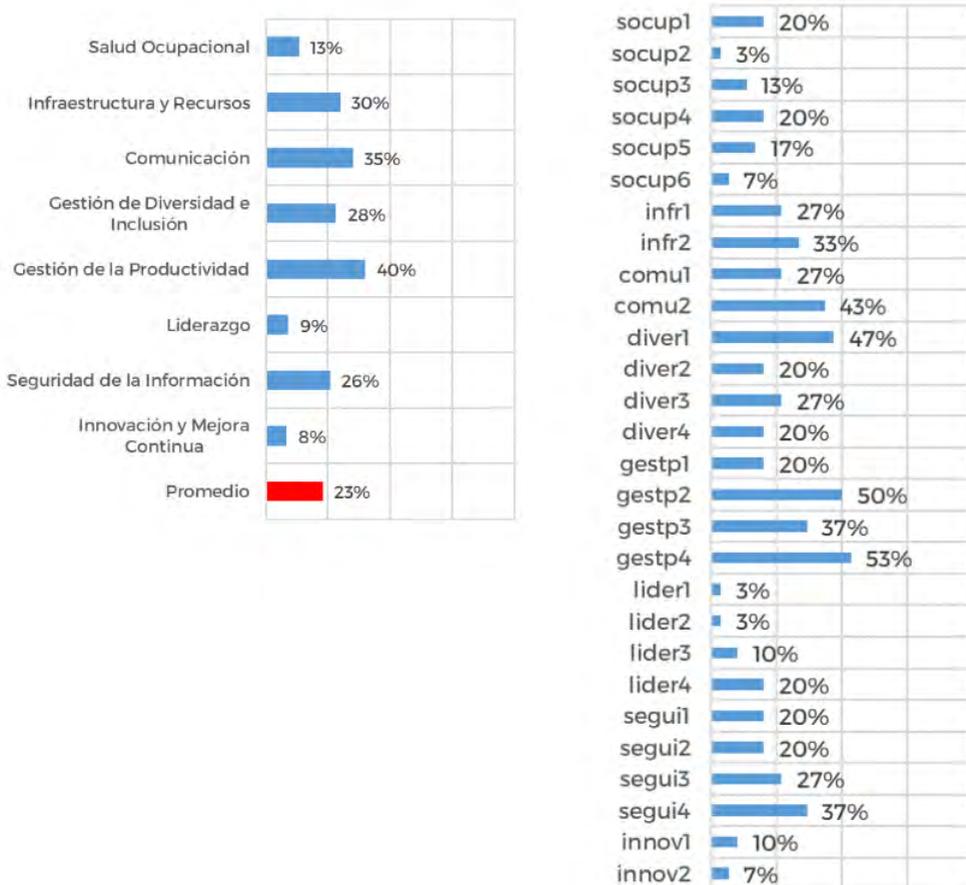
Los segmentos de empresas con más bajo y más alto nivel de desarrollo híbrido son relativamente pequeños (concentran solo el 9% y 17% respectivamente). En tanto los grupos que muestran niveles medios de desarrollo concentran el restante 74%, por lo que se dividen en 3 grupos.

La siguiente sección detalla el perfil de cada uno de estos sub/grupos y muestra el grado de desarrollo que logran en dimensiones e ítems. No siempre el desarrollo al interior de una dimensión es uniforme.

Desarrollo híbrido bajo

Las empresas con desarrollo híbrido bajo conforman un grupo pequeño, representando solo el 9% de las empresas encuestadas. Muestran rezagos en todos los ítems testeados (todas las dimensiones muestran menos de 40%). El nivel de desarrollo híbrido es de apenas un 23% (considerando el promedio de todas las dimensiones). Son empresas que han avanzado, inicialmente y en alguna medida, en Gestión de la Productividad (40%) y Comunicación (35%). Pero por otra parte muestran déficits más notables en Innovación y Mejora Continua (8%), Liderazgo (9%) y Salud Ocupacional (13%). Es un grupo con modalidad híbrida poco desarrollada con un avance inorgánico.

Figura 11: Perfiles de las empresas Perfil Empresas Desarrollo Híbrido Baja.



A la izquierda se observa el perfil en función de las dimensiones trabajadas y a la derecha según el nivel de los ítems. ([Detalle de las siglas en tabla 1](#))

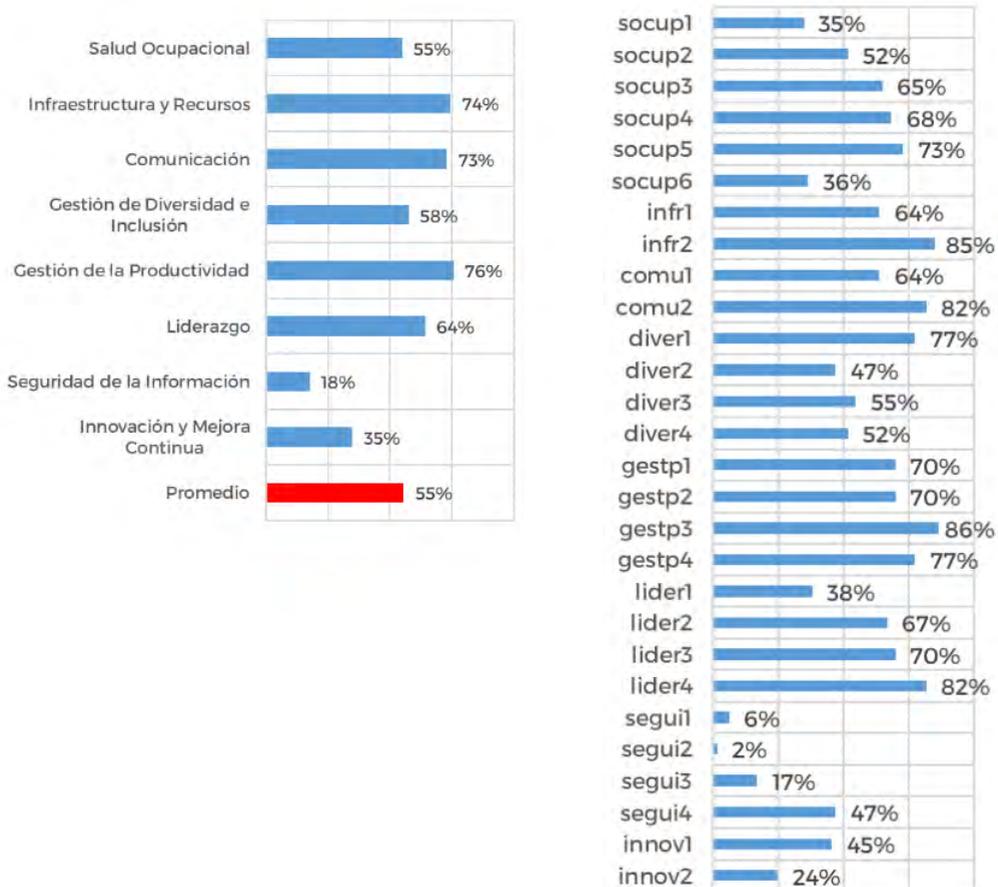
Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

En este grupo de empresas predominan empresas de tamaño intermedio (54% tiene entre 50 y 400 trabajadores/as). Las empresas del sector terciario son un 70%. Un 67% tiene menos del 50% de su dotación de trabajadores/as en modalidad híbrida. En el 91% de ellas, el trabajo presencial tiene frecuencias semanales. El 90% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia y solo un 20% consultó a trabajadores/as para el ingreso a la modalidad híbrida.

Desarrollo Híbrido Medio y Baja Seguridad de la Información

Por su tamaño, es un grupo considerable de empresas (19%). El nivel de desarrollo híbrido general es de 55% (promedio de todas las dimensiones). Este grupo muestra algunos avances en las dimensiones de Gestión de la Productividad (76%), Infraestructura y Recursos (74%) y Comunicación (73%). Sus áreas más rezagadas son Seguridad de la Información (18%) e Innovación y Mejora Continua (35%).

Figura 12: Perfil Empresas Desarrollo Híbrido Medio y Baja Seguridad de la Información. A la izquierda se muestra el perfil según las dimensiones y a la derecha según los ítems trabajados.



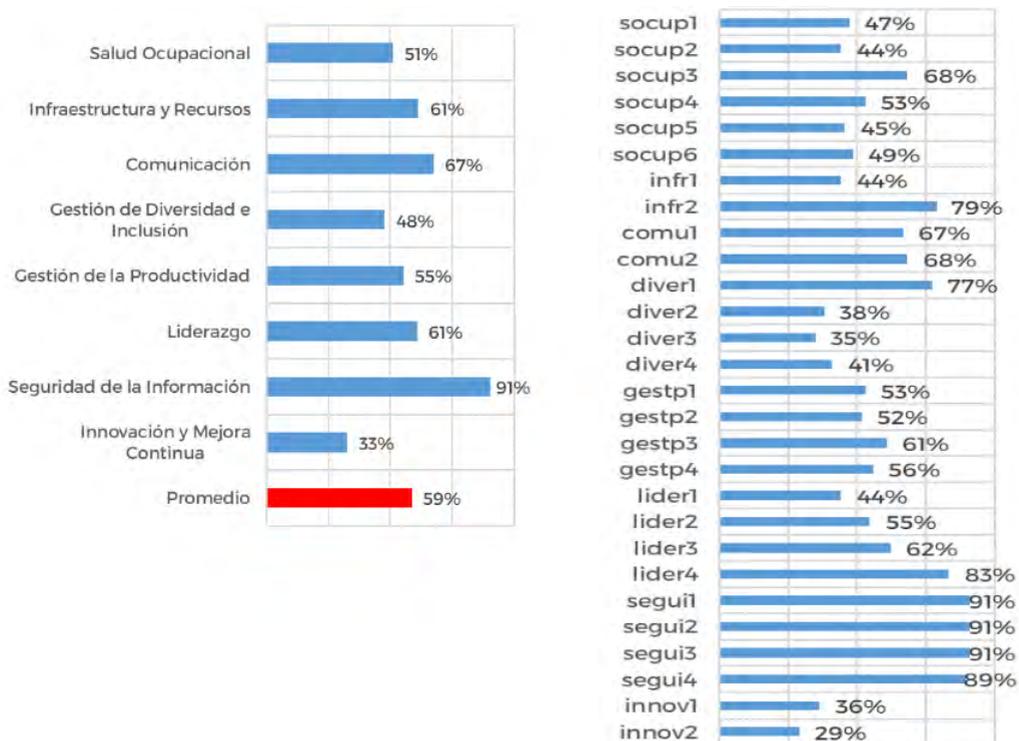
Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

En este grupo de empresas predominan empresas pequeñas y medianas (36% con menos de 50 trabajadores/as y 27% con entre 50 y 200 trabajadores/as). 79% corresponde al sector terciario. Un 53% tiene a más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 30% todos sus trabajadores/as se encuentran en modalidad híbrida. En el 71% de ellas, el trabajo presencial tiene frecuencias semanales. El 86% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia y un 55% declara haber consultado a trabajadores/as al momento de tomar la decisión de pasar a la modalidad híbrida.

Desarrollo Híbrido Medio y Mayor Seguridad de la Información

Tiene el mismo tamaño (19%) que el grupo anterior. El nivel de desarrollo híbrido general es de 59%, pero básicamente este indicador se debe a su alto nivel de avance en la dimensión de Seguridad de la Información (91%). Además de lo anterior, se observan algunos avances en las dimensiones de Comunicación (67%), Liderazgo (61%) e Infraestructura y Recursos (61%). Las dimensiones con mayor rezago son las de Innovación y Mejora Continua (35%) además de Gestión de Diversidad e Inclusión (48%).

Figura 13: Perfil Empresas Desarrollo Híbrido Medio y Mayor Seguridad de la Información. A la izquierda se muestra el perfil según las dimensiones y a la derecha según los ítems trabajados



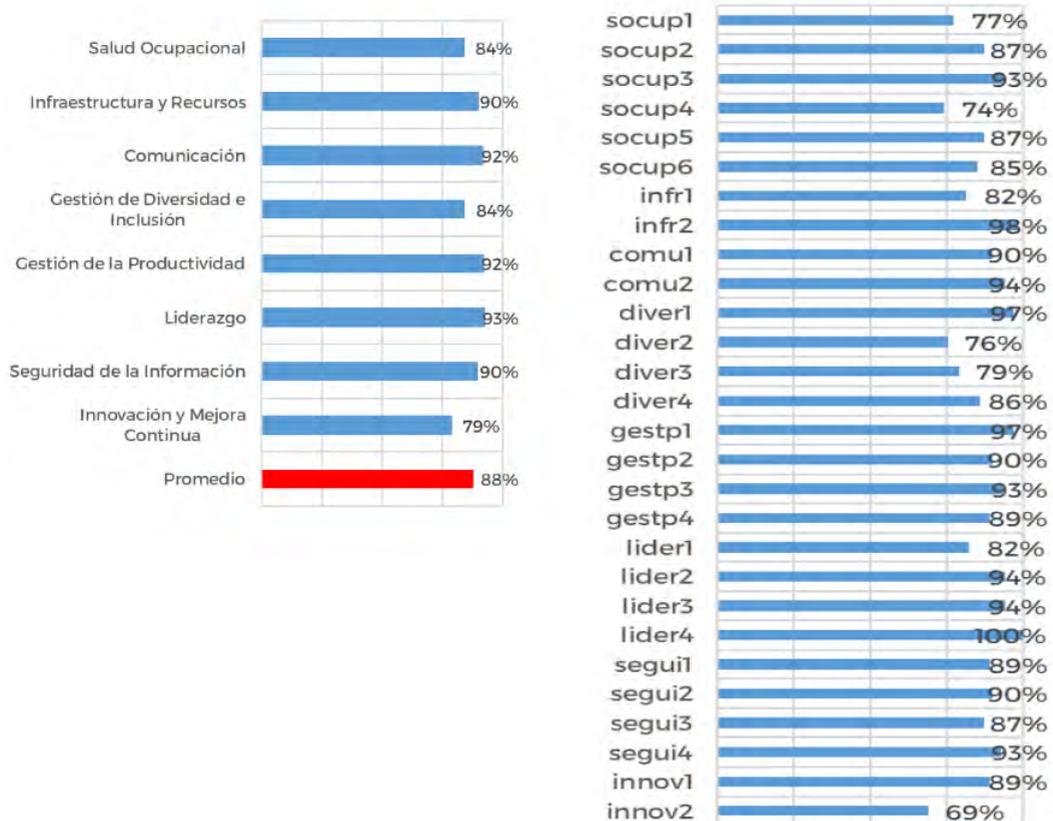
Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

En este grupo de empresas predominan empresas de gran tamaño (38%); sin embargo, un 35% corresponde a empresas de mediano o menor tamaño. Predominan el sector secundario (52%) y terciario (47%). Un 34% tiene a más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 81% de ellas, el trabajo presencial tiene frecuencias semanales. El 89% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia. Un 50% consultó a sus trabajadores/as al momento de tomar la decisión de pasar a la modalidad híbrida.

Desarrollo Híbrido Medio Alto

Es el grupo de mayor tamaño, incluyendo al 36% de las empresas. Muestra un desarrollo equilibrado en casi todas sus dimensiones (88% promedio). Sin embargo, se aprecian algunas dimensiones con temas pendientes lo cual diferencia a este grupo del grupo de mayor desarrollo. Estos espacios para crecer están asociados principalmente a las dimensiones de Innovación y Mejora Continua, Salud Ocupacional y Gestión de Diversidad e Inclusión.

Figura 14: Perfil Empresas con Desarrollo Híbrido Medio Alto. A la izquierda se muestra el perfil según las dimensiones y a la derecha según los ítems trabajados



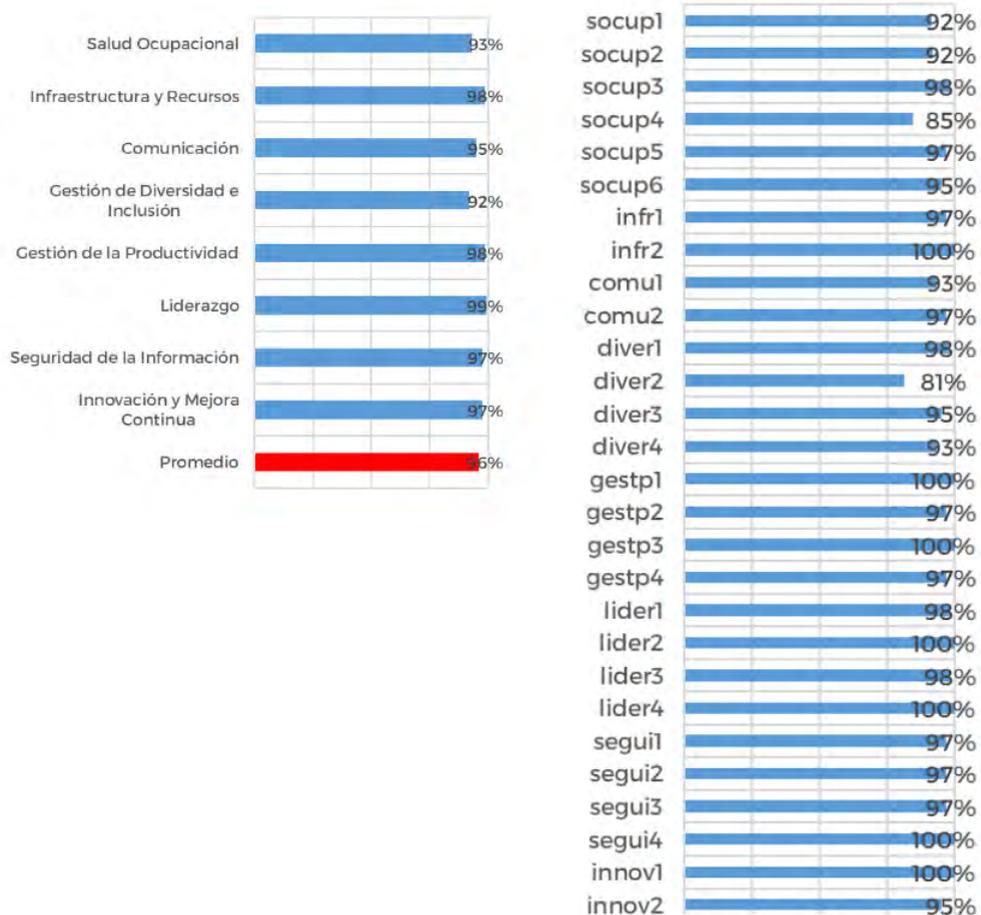
Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

Es un grupo diverso por tamaño: un 49% son empresas de menos de 200 trabajadores/as en tanto un 39% son de más de 500. Predominan empresas del sector terciario (65%). Un 41% tiene más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 79% de ellas, el trabajo presencial tiene frecuencias semanales. El 80% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia. Un 65% consultó a sus trabajadores/as al momento de tomar esta decisión.

Desarrollo Híbrido Alto

Representan al 17% de las empresas encuestadas y son las que muestran los más altos niveles de desarrollo. Cuentan con avances en todas las dimensiones de manera equilibrada. En promedio tienen un 96% de avance en las dimensiones. Son empresas que pueden ser referentes para la implementación de la modalidad híbrida.

Figura 15: Perfil Empresas Desarrollo Híbrido Alto. A la izquierda se muestra el perfil según las dimensiones y a la derecha según los ítems trabajados



En este grupo predominan empresas de más de mil trabajadores/as (37%); sin embargo, empresas con menos de 200 trabajadores/as representan un 36%. Un 73% son empresas del sector terciario. Un 48% tiene a más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 73% de ellas, el trabajo presencial tiene frecuencias semanales. El 54% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia. Un 66% consultó a sus trabajadores/as al momento de tomar esta decisión.

Conclusiones

- 1) La muestra de encuesta del estudio permite describir un grupo diverso de empresas (según su tamaño, dotación femenina, e incorporación de dotación en modalidad híbrida). Sin embargo, integra muy pocas empresas del sector primario (3%). Por esta razón, miradas específicas sobre empresas del sector primario deberán considerar información distinta a la contenida en este informe.
- 2) En las empresas encuestadas, la modalidad de trabajo híbrido surge principalmente por motivaciones externas (81% implementó esta modalidad debido a la pandemia y no debido a una decisión estratégica de la empresa).
- 3) Un 41% de las empresas encuestadas se encuentra con más del 50% de los trabajadores/as en modalidad híbrida. 18% están 100% en dicha modalidad.
- 4) El trabajo presencial es un componente relevante de la modalidad híbrida. Trabajadores de un 78% de las empresas asisten presencialmente una o más veces a la semana.
- 5) Los cargos en modalidad híbrida están centrados en administrativos y profesionales, seguidos por la Alta Dirección y supervisores.
- 6) Solo un 10% de las empresas ha creado cargos nuevos derivados de la implementación del modelo híbrido. Estos no están vinculados a la gestión de esta modalidad de trabajo sino que a labores específicas como Tecnología.
- 7) Las dimensiones del desarrollo híbrido muestran a nivel general diversos grados de avance con algunos saltos en lo que podría considerarse un desarrollo armónico o madurez híbrida.
- 8) Las dimensiones que muestran un mayor avance son Comunicación, Gestión de la Productividad, Infraestructura y Liderazgo.
- 9) En un segundo nivel de avance se encuentran las dimensiones de Seguridad de la Información, Gestión de Diversidad e Inclusión y Salud Ocupacional.
- 10) La dimensión de Innovación y Mejora continua muestra el menor avance. Esto es coherente con la baja creación de nuevos cargos ya señalada y con el ítem menor

evaluado de "En su organización, existe un equipo encargado de planificar, gestionar y entregar protocolos para la mejora del modelo de trabajo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales" (51%).

- 11) Es posible identificar 5 grupos de empresas. Esta segmentación muestra que existe un grupo pequeño (9%) y muy diverso de empresas, con bajos niveles de desarrollo híbrido y una implementación inorgánica.
- 12) En los grupos con nivel medio de desarrollo híbrido, un elemento diferenciador es la forma en que incorporan tecnología, prácticas y competencias de Seguridad de la información.
- 13) Un grupo de nivel medio-alto muestra mayor nivel de desarrollo con tareas pendientes en Innovación y Mejora Continua, Salud Ocupacional y Gestión de la Diversidad e Inclusión.
- 14) Un grupo de nivel alto exhibe desarrollo equilibrado en todas las dimensiones.

> Preguntas de la encuesta

Para comenzar este cuestionario le haremos unas breves preguntas sobre su empresa para conocerla y caracterizarla.

1. ¿Cuántos trabajadores/as **propios** tiene actualmente su organización?
 - Entre 0 y 49 trabajadores/as (1)
 - Entre 50 y 199 trabajadores/as (2)
 - Entre 200 y 499 trabajadores/as (3)
 - Entre 500 y 999 trabajadores/as (4)
 - Más de 1.000 trabajadores/as (5)

2. ¿En qué macrozona geográfica se encuentra la actividad principal de su organización? Marque toda/s las que corresponda/n.
 - MACROZONA NORTE (Región de Arica y Parinacota a la Región de Atacama) (1)
 - MACROZONA CENTRO NORTE (Región de Coquimbo a la Región de Valparaíso) (2)
 - ZONA METROPOLITANA (Región Metropolitana) (3)
 - MACROZONA CENTRO SUR (Región de O'Higgins a la Región del Biobío y Ñuble) (4)
 - MACROZONA SUR (Región de la Araucanía a la Región de Magallanes) (5)

3. ¿En qué macrozona geográfica se concentra la toma de decisiones estratégicas de su empresa (Casa Matriz)? Marque sólo una.
 - MACROZONA NORTE (Región de Arica y Parinacota a la Región de Atacama) (1)
 - MACROZONA CENTRO NORTE (Región de Coquimbo a la Región de Valparaíso) (2)

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

- ZONA METROPOLITANA (Región Metropolitana) (3)
- MACROZONA CENTRO SUR (Región de O'Higgins a la Región del Biobío y Ñuble) (4)
- MACROZONA SUR (Región de la Araucanía a la Región de Magallanes) (5)

4. ¿A qué rama de actividad económica pertenece su empresa?

- Primaria (Agricultura, ganadería, pesca) (1)
- Secundaria (Explotación minera, industria manufacturera, construcción, electricidad, gas y agua) (2)
- Terciaria (Comercio, educación, hotelería, comunicaciones y servicios) (3)

5. ¿Cuál es el porcentaje de dotación femenina en su empresa?

- Entre 0% a 10% de la dotación (1)
- Entre 11% a 20% de la dotación (2)
- Entre un 21% a un 35% de la dotación (3)
- Entre un 36% a un 50% de la dotación (4)
- Más de un 51% de la dotación (5)

6. Entendiendo Trabajo Híbrido como la combinación de trabajo remoto y trabajo presencial
¿Su empresa tiene trabajadores/as en modalidad híbrida?

- Sí (1)
- No (2)

Solo si su respuesta es No. - Según su percepción ¿Por qué razones no se ha implementado el Trabajo Híbrido en su empresa?

7. ¿Qué porcentaje de la dotación de su organización se encuentra hoy en Trabajo Híbrido?

- 1% a 10% de los trabajadores/as (1)
- 11% a 24% de los trabajadores/as (2)
- 25% a 49% de los trabajadores/as (3)
- 50% a 74% de los trabajadores/as (4)
- 75% a 99% de los trabajadores/as (5)
- 100% de los trabajadores/as (6)

8. ¿Qué porcentaje de mujeres trabajadoras de su organización actualmente se encuentran en modalidad híbrida?

- 0% a 24% de mujeres (1)
- 25% a 49% de mujeres (2)
- 50% a 74% de mujeres (3)
- 75% a 99% de mujeres (4)
- 100% de mujeres (5)

9. En su organización ¿En promedio cuántas veces asisten de forma presencial los/as trabajadores/as que tienen contrato híbrido?

- 1 vez a la semana (1)
- 2 veces a la semana (2)
- 3 o más veces a la semana (3)
- 1 vez cada 15 días (4)
- 1 vez cada 30 días (5)
- Otro: (6) _____

10. Cuando se decidió implementar el Trabajo Híbrido en su organización ¿Se consideró la opinión de los/as trabajadores/as?

- Sí (1)
- No (2)
- No lo sé (3)

11. ¿Cuáles son los motivos que impulsaron a su organización a implementar el Trabajo Híbrido?

- Fue una decisión estratégica de la empresa (1)
- Fue motivada por la pandemia (2)
- Otra (3) _____

12. ¿Cuáles son los principales tipos de cargos que están en modalidad híbrida? (elija todos los que corresponda).

- Alta Dirección (1)
- Supervisores/as (2)
- Administrativos/as (3)
- Profesionales (4)
- Fuerza de venta (5)
- Supervisores y trabajadores/as operativos (6)
- Otro: (7) _____

13. Es su organización, derivado de la implementación del modelo de Trabajo Híbrido ¿Se crearon nuevos cargos que antes no existían?

Sí (1)

No (8)

13.b Señale el/los nombre/s de cargo/s creado/s:

14. En su organización ¿Se ajustaron los contratos de trabajo en modalidad híbrida acorde a las nuevas normativas de la Dirección del Trabajo en relación al teletrabajo?

Sí (1)

No (2)

No lo sé (3)

15. ¿Cuándo se comenzó a implementar el Trabajo Híbrido en su organización?

Antes de la pandemia (1)

Durante la pandemia (2)

16. ¿En qué mes/año se comenzó a implementar el Trabajo Híbrido en su empresa? Si no tiene información del mes, indique sólo el año (Escriba en formato: mm/aaaa).

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

17. A continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre la **Salud Ocupacional** de su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con estas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Totalmente en desacuerdo (4)
En su empresa, se realizan y promueven "pausas activas" como una actividad que aporta a generar mejoras en la salud, en el contexto de trabajo híbrido (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su empresa se preocupan por la salud mental de los/as trabajadores/as, implementando programas específicos en el contexto de trabajo híbrido (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se generan acciones e iniciativas para conciliar vida familiar, personal y laboral tanto para hombres como para mujeres (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, los/as trabajadores/as en modalidad híbrida de trabajo, pueden elegir los días y las franjas horarias para desempeñar su función , dependiendo de sus responsabilidades familiares y/o personales (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se han creado normativas y reglas que permiten separar adecuadamente, los temas laborales y personales de las personas trabajadoras, en contexto de trabajo híbrido. (Respeto de horarios de almuerzo, inicio y finalización de jornada, etc.) (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se han realizado capacitaciones y difusión de prácticas para mejorar el uso del tiempo , manejo del stress en contextos de trabajo híbrido. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

18. A continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre la **Infraestructura y Recursos** de su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, hemos diseñado infraestructura específica (oficinas, espacios compartidos, sala de reuniones), para el trabajo híbrido (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se cumple con entregar a las personas y grupos de trabajo, las condiciones y recursos básicos necesarios para el desarrollo del trabajo híbrido (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Comunicación** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, se transmite de forma constante y sistemática , a las personas que trabajan en el modelo híbrido, el propósito y objetivos de la compañía (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, existe claridad en los equipos que trabajan en modalidad híbrida, en el "por qué, cuándo y con qué frecuencia" deben reunirse de manera presencial (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

20. A continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Gestión de Diversidad e Inclusión** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, los actuales procedimientos o prácticas de trabajo híbrido incorporan directrices para no discriminar por género, etnia, edad, etc. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, las normas y directrices de trabajo híbrido se adaptan a las diferencias generacionales (beneficios diferentes, tipos de contratos con condiciones específicas, etc.) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, las normas y directrices sobre trabajo híbrido consideran condiciones especiales para trabajadores/as que tienen personas a su cuidado ya sea niño/niña, adultos mayores y/o personas con discapacidad (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se generan acciones para visibilizar mujeres, en su desarrollo profesional, en contexto de trabajo híbrido (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

21.A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Gestión de la Productividad** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización, los espacios de trabajo presenciales en el modelo híbrido facilitan la interacción y co-creación para ser personas más productivas y creativas en el trabajo (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, aquellos/as trabajadores/as que se encuentran en modalidad híbrida, se les mide frecuentemente los objetivos y metas (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, según los indicadores de Clima Laboral, Engagement, Confianza u otros ¿El bienestar de los/as trabajadores/as en trabajo híbrido ha mejorado? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de productividad en su empresa ha aumentado desde que se implementó el sistema de trabajo híbrido (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

22.A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Liderazgo** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con estas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
La organización se ha preocupado de capacitar a las personas con equipos a cargo , para que estos sepan cómo liderar equipos de trabajo en modalidad híbrida (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con equipos a cargo ¿Se preocupan de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de trabajo híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con equipo a cargo de su organización se preocupan del bienestar de los/as trabajadores/as en modelo híbrido, cautelando el cumplimiento de los temas higiénicos básicos (anexos de contratos actualizados, sillas ergonómicas, conectividad, etc.) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con equipos a cargo en su organización ¿Se esfuerzan por potenciar la coordinación en temas laborales y cotidianos entre los miembros de su equipo, en contexto de trabajo híbrido? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

23.A continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Seguridad de la Información** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con estas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
Con respecto a la seguridad de la información y el modelo de trabajo híbrido, se les ha proporcionado capacitación en técnicas para evitar hackeos, derivados de su interacción en la red (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se les ha informado y/o se ha instalado un protocolo para dar respuesta a vulneración de la seguridad de la información (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, se les han entregado prácticas específicas (instructivos) respecto de las medidas para mitigar riesgos en seguridad de la información (actualización software, respaldo de información, etc.) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización se han implementado y/o implementarán aplicaciones o software para potenciar el trabajo colaborativo en un entorno híbrido (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

24. A continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre **Innovación y Mejora Continua** en su organización en contexto de trabajo híbrido, para lo cual le pedimos que señale su nivel de acuerdo con éstas.

	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
En su organización se realizan actividades enfocadas en mejorar la forma de implementar y desarrollar el trabajo híbrido (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su organización, existe un equipo encargado de planificar, gestionar y entregar protocolos para la mejora del modelo de trabajo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Para finalizar, le invitamos a agregar algún comentario o aporte que pudiera no haber sido recogido en este cuestionario, sobre las prácticas durante el trabajo híbrido que puedan servirnos para este estudio y creación del "Manual de Mejores Prácticas para el Trabajo Híbrido."

Etiquetas Resumen para Ítems

Debido a la extensión de los textos de cada pregunta Likert, se utilizan etiquetas resumen. La siguiente tabla muestra los ítems o preguntas de cada dimensión y las etiquetas utilizadas.

Tabla 1: Etiquetas resumen para ítem.

Dimensión	Etiqueta	Ítem
Salud Ocupacional	socup1	En su empresa, se realizan y promueven pausas activas como una actividad que aporta a generar mejoras en la salud, en el contexto de trabajo híbrido
	socup2	En su empresa se preocupan por la salud mental de los/as trabajadores/as, implementando programas específicos en el contexto de trabajo híbrido
	socup3	En su organización, se generan acciones e iniciativas para conciliar vida familiar, personal y laboral tanto para hombres como para mujeres
	socup4	En su organización, los/as trabajadores/as en modalidad híbrida de trabajo, pueden elegir los días y las franjas horarias para desempeñar su función, dependiendo de sus responsabilidades familiares y/o personales
	socup5	En su organización, se han creado normativas y reglas que permiten separar adecuadamente, los temas laborales y personales de las personas trabajadoras, en contexto de trabajo híbrido
	socup6	En su organización, se han realizado capacitaciones y difusión de prácticas para mejorar el uso del tiempo, manejo del stress en contextos de trabajo híbrido.
Infraestructura y Recursos	infr1	En su organización, hemos diseñado infraestructura específica (oficinas, espacios compartidos, sala de reuniones), para el trabajo híbrido
	infr2	En su organización, se cumple con entregar a las personas y grupos de trabajo, las condiciones y recursos básicos necesarios para el desarrollo del trabajo híbrido
Comunicación	comu1	En su organización, se transmite de forma constante y sistemática, a las personas que trabajan en el modelo híbrido, el propósito y objetivos de la compañía
	comu2	En su organización, existe claridad en los equipos que trabajan en modalidad híbrida, en el por qué, cuándo y con qué frecuencia deben reunirse de manera presencial
Gestión de Diversidad e Inclusión	diver1	En su organización, los actuales procedimientos o prácticas de trabajo híbrido incorporan directrices para no discriminar por género, etnia, edad, etc.
	diver2	En su organización, las normas y directrices de trabajo híbrido se adaptan a las diferencias generacionales (beneficios diferentes, tipos de contratos con condiciones específicas, etc.)
	diver3	En su organización, las normas y directrices sobre trabajo híbrido consideran condiciones especiales para trabajadores/as que tienen personas a su cuidado ya sea niño/niña, adultos mayores y/o personas con discapacidad
	diver4	En su organización, se generan acciones para visibilizar mujeres, en su desarrollo profesional, en contexto de trabajo híbrido

Anexo: Encuesta prácticas de trabajo híbrido

Gestión de la Productividad	gestp1	En su organización, los espacios de trabajo presenciales en el modelo híbrido facilitan la interacción y co-creación para ser personas más productivas y creativas en el trabajo
	gestp2	En su organización, aquellos/as trabajadores/as que se encuentran en modalidad híbrida, se les mide frecuentemente los objetivos y metas
	gestp3	En su organización, según los indicadores de Clima Laboral, Engagement, Confianza u otros ¿El bienestar de los/as trabajadores/as en trabajo híbrido ha mejorado?
	gestp4	El nivel de productividad en su empresa ha aumentado desde que se implementó el sistema de trabajo híbrido
Liderazgo	lider1	La organización se ha preocupado de capacitar a las personas con equipos a cargo, para que estos sepan cómo liderar equipos de trabajo en modalidad híbrida
	lider2	Las personas con equipos a cargo ¿Se preocupan de conocer las necesidades de los empleados/as en contexto de trabajo híbrido e implementar medidas que se adaptan a esas expectativas?
	lider3	Las personas con equipo a cargo de su organización se preocupan del bienestar de los/as trabajadores/as en modelo híbrido, cautelando el cumplimiento de los temas higiénicos básicos
	lider4	Las personas con equipos a cargo en su organización ¿Se esfuerzan por potenciar la coordinación en temas laborales y cotidianos entre los miembros de su equipo, en contexto de trabajo híbrido?
Seguridad de la Información	segu1	Con respecto a la seguridad de la información y el modelo de trabajo híbrido, se les ha proporcionado capacitación en técnicas para evitar hackeos, derivados de su interacción en la red
	segu2	En su organización, se les ha informado y/o se ha instalado un protocolo para dar respuesta a vulneración de la seguridad de la información
	segu3	En su organización, se les han entregado prácticas específicas (instructivos) respecto de las medidas para mitigar riesgos en seguridad de la información (actualización software, respaldo de información, etc.)
	segu4	En su organización se han implementado y/o implementarán aplicaciones o software para potenciar el trabajo colaborativo en un entorno híbrido
Innovación y Mejora Continua	innov1	En su organización se realizan actividades enfocadas en mejorar la forma de implementar y desarrollar el trabajo híbrido
	innov2	En su organización, existe un equipo encargado de planificar, gestionar y entregar protocolos para la mejora del modelo de trabajo híbrido en aspectos técnicos y psicosociales

Frecuencias por Ítems y Dimensiones

Tabla 2: Frecuencias por cada ítem y dimensión desarrollada en la investigación.

Dimensión	Etiqueta	Tot. desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Acuerdo (3)	Tot. Acuerdo (4)	Acuerdos (3+4)	Promedio Dimensión
Comunicación	comu2	2%	15%	48%	35%	83%	79%
	comu1	4%	21%	41%	34%	75%	
Gestión de la Productividad	gestp3	3%	15%	51%	31%	82%	78%
	gestp4	2%	19%	54%	25%	79%	
	gestp1	5%	19%	46%	30%	76%	
	gestp2	4%	20%	49%	27%	76%	
Infraestructura y Recursos	infr2	4%	11%	40%	45%	85%	76%
	infr1	10%	23%	35%	32%	67%	
Liderazgo	lider4	5%	9%	54%	32%	86%	75%
	lider3	7%	17%	44%	32%	76%	
	lider2	4%	22%	52%	22%	74%	
	lider1	8%	30%	38%	24%	62%	
Seguridad de la Información	segu4	6%	15%	36%	43%	79%	72%
	segu3	10%	20%	33%	37%	70%	
	segu1	10%	21%	29%	40%	69%	
	segu2	11%	21%	31%	37%	68%	
Gestión de Diversidad e Inclusión	diver1	4%	11%	33%	52%	85%	68%
	diver4	8%	26%	35%	31%	66%	
	diver3	6%	30%	35%	29%	64%	
	diver2	10%	32%	28%	30%	58%	
Salud Ocupacional	socup3	7%	17%	45%	31%	76%	67%
	socup5	9%	20%	42%	29%	71%	
	socup2	11%	24%	35%	30%	65%	
	socup4	13%	22%	34%	31%	65%	
	socup6	12%	25%	37%	26%	63%	
	socup1	15%	24%	36%	25%	61%	
Innovación y Mejora Continua	innov1	6%	29%	42%	23%	65%	58%
	innov2	13%	36%	35%	16%	51%	

Correlaciones entre Ítems

Debido al número de ítems considerados en la medición del Desarrollo Híbrido (28 ítems), resulta difícil identificar patrones en las relaciones que muestran los índices de correlación en una tabla o matriz de correlaciones. Por esta razón se resumen en redes según umbrales. La primera red muestra correlaciones iguales o superiores a 0,3 (lo que equivale a una varianza compartida cercana al 10%, $r^2=0,9$). La segunda red muestra las correlaciones superiores a 0,5 ($r^2=0,25$).

La red de correlaciones entre ítems muestra que todas las relaciones entre ítems son positivas. Sin embargo, los ítems de la dimensión Seguridad de la Información tienen un mayor grado de asociación entre sí.

Figura 16: Red de Correlaciones de Pearson 0.3 o mayor.

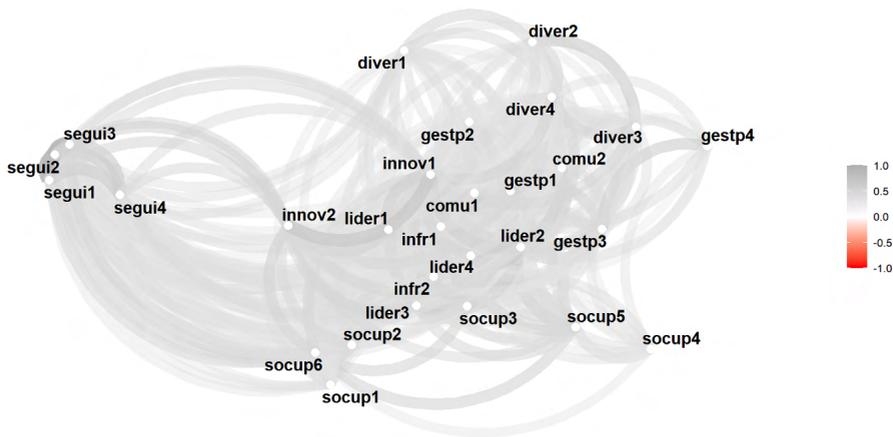


Figura 17: Red de Correlaciones de Pearson 0.5 o mayor.

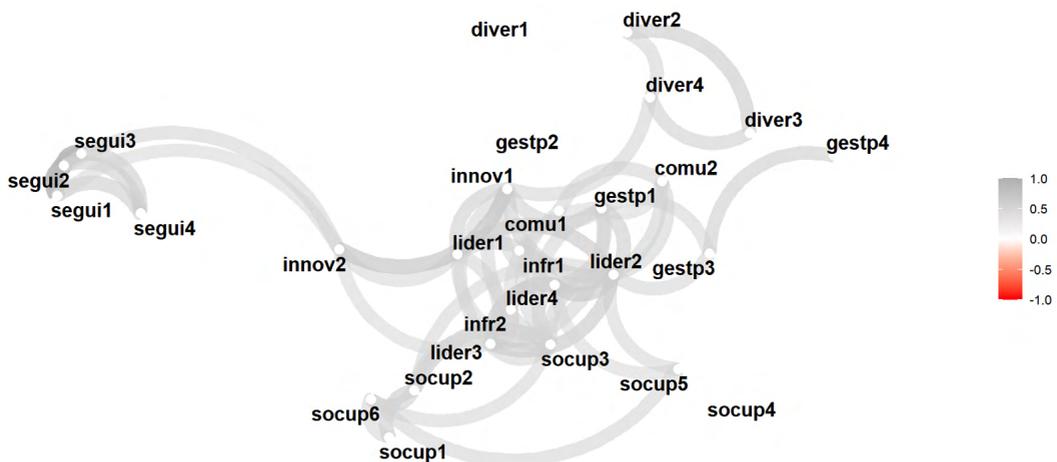


Tabla 3: Correlaciones de Pearson.

	socup1	socup2	socup3	socup4	socup5	socup6	infr1	infr2	comu1	comu2	diver1	diver2	diver3	diver4	gestp1	gestp2	gestp3	gestp4	lider1	lider2	lider3	lider4	segu1	segu2	segu3	segu4	innov1	innov2
socup1																												
socup2	0,6																											
socup3	0,5	0,6																										
socup4	0,3	0,3	0,4																									
socup5	0,4	0,5	0,5	0,5																								
socup6	0,5	0,6	0,5	0,3	0,5																							
infr1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4																						
infr2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4																					
comu1	0,3	0,4	0,5	0,2	0,4	0,4	0,3	0,4																				
comu2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,5	0,3	0,3	0,4	0,5																			
diver1	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4																		
diver2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5																	
diver3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,6																
diver4	0,3	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6															
gestp1	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5														
gestp2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,5													
gestp3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4												
gestp4	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,6											
lider1	0,4	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3										
lider2	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,6									
lider3	0,4	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,5	0,6								
lider4	0,3	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,3	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,4	0,3	0,6	0,6	0,6							
segu1	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,1	0,5	0,4	0,4	0,4						
segu2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,2	0,5	0,4	0,4	0,4	0,9					
segu3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	0,4	0,4	0,8	0,9				
segu4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6			
innov1	0,3	0,4	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4		
innov2	0,4	0,5	0,4	0,2	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7

Componentes Principales

El objetivo de este análisis es resumir la información de los 28 ítems Likert en un grupo reducido de factores o componentes.

Con el fin señalado, se utilizó el procedimiento PCA utilizando los 28 ítems. Los ítems de madurez híbrida pueden resumirse en dos componentes o factores. Un gran factor de Desarrollo Híbrido que explica un 42,5% de la varianza de los datos. Un segundo factor, de menor peso, compuesto por los ítems que miden la Dimensión Seguridad Informática (7,6%).

Figura 18: Gráfico de correlaciones ACP.

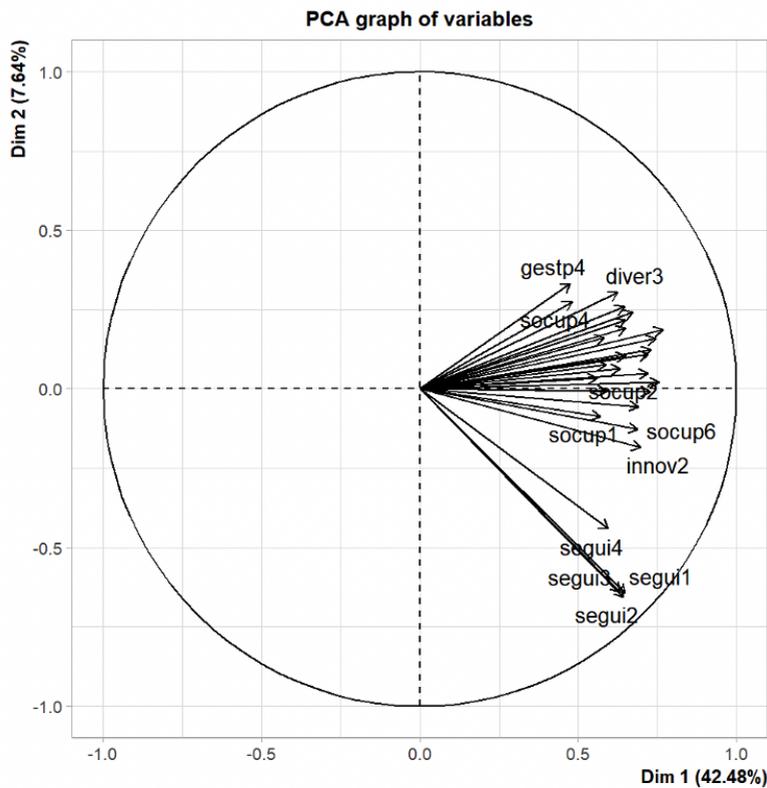


Tabla 4: Valores propios, varianza y varianza acumulada.

Componente	Valor Propio	Varianza	Varianza Acumulada
1	11,9	42,5%	42,5%
2	2,1	7,6%	50,1%
3	1,3	4,8%	54,9%
4	1,1	4,0%	58,9%
5	1,1	3,8%	62,7%
6	0,9	3,2%	65,9%
7	0,9	3,1%	69,0%
8	0,7	2,6%	71,6%
9	0,7	2,6%	74,2%
10	0,6	2,2%	76,4%
11	0,6	2,2%	78,6%
12	0,6	2,0%	80,6%
13	0,5	1,9%	82,5%
14	0,5	1,8%	84,4%
15	0,5	1,7%	86,1%
16	0,5	1,7%	87,7%
17	0,4	1,6%	89,3%
18	0,4	1,4%	90,7%
19	0,4	1,3%	92,0%
20	0,4	1,3%	93,3%
21	0,3	1,2%	94,5%
22	0,3	1,1%	95,6%
23	0,3	1,0%	96,6%
24	0,3	0,9%	97,5%
25	0,2	0,9%	98,4%
26	0,2	0,8%	99,2%
27	0,1	0,5%	99,6%
28	0,1	0,4%	100,0%

Segmentación

Con la finalidad de encontrar segmentos relevantes en la muestra de empresas, se utilizó el procedimiento de clusterización K means.

Se utilizaron los 28 ítems tipo Likert, los que fueron previamente normalizados. Se evaluaron 4 posibles soluciones con 2, 3, 4 y 5 grupos). Considerar 5 grupos permitió relevar la diferencia que involucra la dimensión Seguridad en la Información en grupos con nivel de desarrollo medio.

Visualización: Las empresas a clasificar se proyectan sobre un plano compuesto por los dos primeros componentes obtenidos en un Análisis de Componentes Principales (ACP) el que se detalla en anexo anterior.

Figura 24: Soluciones Análisis de Cluster (K Means) proyectado sobre primer plano factorial (ACP).

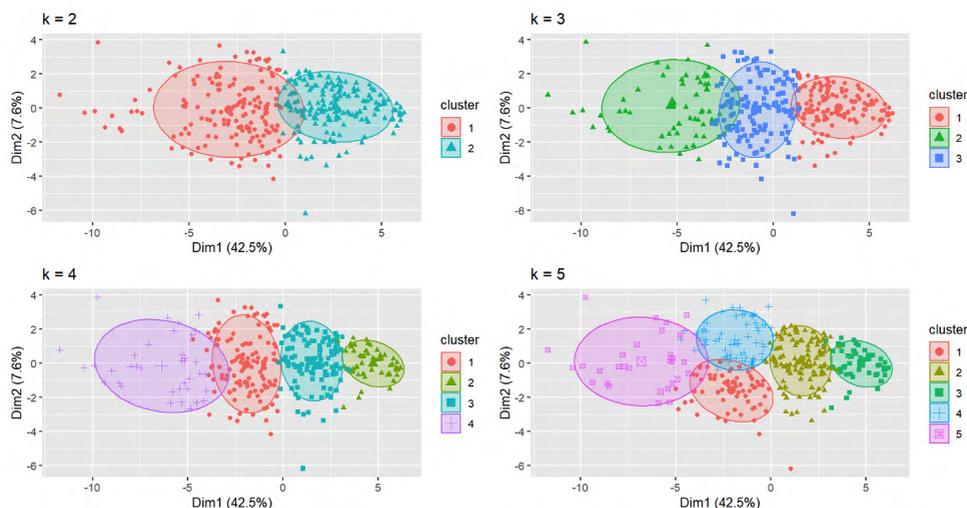


Figura 24: Soluciones Análisis de Cluster (K Means) proyectado sobre primer plano factorial (ACP).

Observación: Los puntos que representan las empresas y los centros de cada cluster se visualizan sobre el primer plano factorial (componente 1 y 2). El cálculo de los componentes principales se ha empleado solo con fines de visualización, ya que el ejercicio de segmentación se realiza directamente a partir de las 28 escalas Likert destinadas a medir el desarrollo híbrido de las empresas.

Avance en Desarrollo Híbrido

Tabla 5: Porcentaje de Avance en Desarrollo Híbrido en cada ítem, según segmentos.

Ítems	Segmentos					Total Empresas
	DH Bajo	DH Medio-SI-	DH Medio-SI+	DH Medio	DH Alto	
socup1	20%	35%	47%	77%	92%	61%
socup2	3%	52%	44%	87%	92%	65%
socup3	13%	65%	68%	93%	98%	76%
socup4	20%	68%	53%	74%	85%	65%
socup5	17%	73%	45%	87%	97%	71%
socup6	7%	36%	49%	85%	95%	63%
infr1	27%	64%	44%	82%	97%	67%
infr2	33%	85%	79%	98%	100%	85%
comu1	27%	64%	67%	90%	93%	75%
comu2	43%	82%	68%	94%	97%	83%
diver1	47%	77%	77%	97%	98%	85%
diver2	20%	47%	38%	76%	81%	58%
diver3	27%	55%	35%	79%	95%	64%
diver4	20%	52%	41%	86%	93%	66%
gestp1	20%	70%	53%	97%	100%	76%
gestp2	50%	70%	52%	90%	97%	76%
gestp3	37%	86%	61%	93%	100%	82%
gestp4	53%	77%	56%	89%	97%	79%
lider1	3%	38%	44%	82%	98%	62%
lider2	3%	67%	55%	94%	100%	74%
lider3	10%	70%	62%	94%	98%	76%
lider4	20%	82%	83%	100%	100%	86%
segu1	20%	6%	91%	89%	97%	69%
segu2	20%	2%	91%	90%	97%	68%
segu3	27%	17%	91%	87%	97%	70%
segu4	37%	47%	89%	93%	100%	79%
innov1	10%	45%	36%	89%	100%	65%
innov2	7%	24%	29%	69%	95%	51%

Características de las Empresas de cada Segmento

Tabla 6: ¿Cuántos trabajadores/as propios tiene actualmente su organización?

	DH Bajo	DH Medio/SI-	DH Medio/SI+	DH Medio Alto	DH Alto	Total
Entre 0 y 49	13%	36%	14%	24%	17%	24%
Entre 50 y 199	27%	27%	21%	25%	19%	23%
Entre 200 y 499	27%	12%	18%	11%	12%	14%
Entre 500 y 999	13%	12%	9%	10%	15%	11%
Más de 1.000	20%	12%	38%	29%	37%	28%

Tabla 7: ¿A qué rama de actividad económica pertenece su empresa?

	DH Bajo	DH Medio/SI-	DH Medio/SI+	DH Medio Alto	DH Alto	Total
Primaria	10%	2%	2%	3%	7%	3%
Secundaria	20%	20%	52%	32%	20%	31%
Terciaria	70%	79%	47%	65%	73%	66%

Tabla 8: ¿Qué porcentaje de la dotación de su organización se encuentra hoy en Trabajo Híbrido?

	DH Bajo	DH Medio/SI-	DH Medio/SI+	DH Medio Alto	DH Alto	Total
1% a 10%	27%	15%	24%	15%	17%	20%
11% a 24%	20%	20%	27%	27%	14%	22%
25% a 49%	20%	12%	15%	17%	22%	17%
50% a 74%	17%	6%	11%	8%	17%	11%
75% a 99%	10%	17%	11%	15%	7%	12%
100%	7%	30%	12%	18%	24%	18%

Tabla 9: En su organización ¿En promedio cuántas veces asisten de forma presencial los/as trabajadores/as que tienen contrato híbrido?

	DH Bajo	DH Medio/SI-	DH Medio/SI+	DH Medio Alto	DH Alto	Total
1 vez a la semana	7%	15%	14%	13%	12%	13%
2 veces a la semana	37%	33%	35%	41%	41%	38%
3 o más veces a la semana	47%	23%	32%	25%	20%	27%
1 vez cada 15 días	3%	6%	6%	3%	10%	6%
1 vez cada 30 días	0%	8%	3%	4%	3%	4%
Otro	7%	15%	11%	13%	14%	12%

Tabla 10: Cuando se decidió implementar el Trabajo Híbrido en su organización ¿Se consideró la opinión de los/as trabajadores/as?

	DH Bajo	DH Medio/SI-	DH Medio/SI+	DH Medio Alto	DH Alto	Total
Sí	20%	55%	50%	65%	66%	56%
No	47%	30%	33%	17%	19%	26%
No lo sé	33%	15%	17%	18%	15%	18%

Tabla 11: ¿Cuáles son los motivos que impulsaron a su organización a implementar el Trabajo Híbrido?

	DH Bajo	DH Medio/SI-	DH Medio/SI+	DH Medio Alto	DH Alto	Total
Decisión estratégica	10%	11%	6%	16%	37%	15%
Motivada por la pandemia	90%	86%	89%	80%	54%	81%
Otra	0%	3%	5%	4%	8%	4%