



Liderando Equipos

3 Desafíos del Trabajo Híbrido — y Cómo Superarlos

Por Mark C. Bolino y Corey Phelps

30 de mayo de 2024

ESTE ARTICULO FUE TRADUCIDO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

****Resumen.**** Los gerentes que luchan por implementar políticas de trabajo híbrido enfrentan tres desafíos clave: programación, cultura y productividad. La investigación en empresas que permiten a los empleados trabajar tanto de forma remota como presencial sugiere que estos obstáculos pueden superarse.

****Más de cuatro años después de que la pandemia de Covid-19 acelerara una transición inmediata al trabajo remoto, está claro que, a pesar de los intentos de algunas organizaciones de atraer a los empleados de vuelta a la oficina a tiempo completo, los arreglos de trabajo híbrido llegaron para quedarse. Sin embargo, los empleadores todavía enfrentan dificultades con la implementación. En particular, los gerentes con los que hemos hablado señalan tres problemas clave: programación, cultura y productividad.****

****Programación****

Muchas organizaciones han optado por una combinación establecida de trabajo remoto y presencial, como tres días en la oficina, de martes a jueves, y dos días de trabajo desde casa, lunes y viernes. Sin embargo, los empleados no siempre siguen estas directrices. De hecho, los datos sugieren que algunos no asisten tan a menudo como se espera (o se requiere); considere la tendencia del "coffee badging", donde los empleados hacen una breve aparición en la oficina pero se van a la primera oportunidad. También hemos escuchado a gerentes expresar frustración porque los empleados utilizan los días en la oficina en lugar de los días de trabajo desde casa para citas médicas o licencias, resultando en aún menos tiempo con los colegas. En resumen, aunque los empleadores están haciendo todo lo posible para atraer a las personas — comidas gratis, códigos de vestimenta menos restrictivos, eventos sociales y oficinas más agradables — estos esfuerzos no parecen estar funcionando

Para superar este desafío, recomendamos cambiar el enfoque de cuántas veces su personal debe estar en la oficina a cuándo es importante esa presencia física y convivencia. Por ejemplo, cuando los empleados son nuevos en la organización y están siendo integrados y capacitados, es más crítico que se presenten y se conecten en persona con colegas clave. Del mismo modo, durante períodos ocupados, o cuando se requiere trabajo en equipo y toma de decisiones colaborativa, los empleadores deben tener más libertad para exigir y hacer cumplir la asistencia; si se comunica eficazmente la razón, los empleados son más propensos a entender y aceptar la política. Por ejemplo, es completamente razonable solicitar que los empleados asistan en persona a reuniones críticas. Este enfoque parece estar funcionando para J.M. Smucker, que requiere que los empleados en su sede estén físicamente presentes durante 22 semanas "clave", que se anuncian con un año de antelación.

****Cultura****

Muchos líderes también se preocupan por la dificultad de construir y mantener una cultura corporativa cuando los empleados están juntos físicamente con menos frecuencia, se reúnen principalmente de forma virtual y a menudo hacen múltiples tareas en lugar de participar plenamente en esos encuentros. Algunos gerentes nos han dicho que incluso cuando sus miembros del equipo están en la oficina juntos, todavía se reúnen a través de Zoom o Teams en lugar de cara a cara. También informan que las personas parecen más ansiosas por irse tan pronto como termina la jornada laboral, lo que lleva a happy hours y otros eventos sociales con poca asistencia.

Nuevamente, sugerimos que las organizaciones reformulen su "solicitud" a los empleados. En lugar de alentar a las personas a ir a la oficina para impulsar la cultura de la organización y su propia interacción con los compañeros, intente apelar a su motivación para ayudar a otros. La investigación sobre el impacto prosocial sugiere que esto será más efectivo que enfatizar los beneficios para la empresa o incluso para ellos mismos. (En un estudio, por ejemplo, los trabajadores médicos eran más propensos a lavarse las manos cuando los carteles destacaban la seguridad del paciente en lugar de la personal). Explique cómo la presencia de los empleados en la oficina podría ayudar a compañeros, clientes o clientes y hacerlos más efectivos como mentores, aliados y defensores. La investigación también sugiere que las personas valoran especialmente la oportunidad de interactuar con los beneficiarios de su trabajo, por lo que organizar tales encuentros también podría ayudar a atraer a los trabajadores a venir más a menudo.

****Productividad****

Finalmente, algunos supervisores están preocupados por su falta de conocimiento sobre lo que exactamente están haciendo los empleados cuando trabajan de forma remota. Si bien algunos roles (por ejemplo, ventas) tienen métricas de rendimiento claras, otros no, y aunque los trabajadores pueden sentirse igual o más productivos en

casa frente a la oficina, no hay evidencia concreta que lo respalde. Además, dadas las historias sobre el crecimiento del yoga y el golf entre semana y los empleados que tienen múltiples trabajos de tiempo completo —a veces etiquetados como "sobrempleados", "doble empleo" o "polyworkers"— podemos entender las preocupaciones de los gerentes.

Nuestro consejo es aceptar primero la realidad de que gestionar personas es más difícil en un mundo híbrido. Los líderes deben aprender a monitorear el desempeño de sus empleados y dar el apoyo y retroalimentación adecuados de manera transparente pero no demasiado controladora. Por ejemplo, revisar con los empleados para ver qué están haciendo y preguntar cómo puede ayudarles es diferente a revisar para asegurarse de que están siendo productivos, pidiendo informes y actualizaciones innecesarias o utilizando vigilancia electrónica. Los gerentes también pueden querer revisar y revisar las descripciones de trabajo y responsabilidades de los empleados y los objetivos anuales para centrarse en los entregables. Por ejemplo, para algunos empleados, podría ser útil identificar y articular qué tareas u objetivos específicos deben lograrse de forma diaria, semanal, mensual o anual. Finalmente, con investigaciones que sugieren que la mayoría de los empleados que trabajan desde casa en realidad ponen más horas, los gerentes deben resistir la tendencia de sospechar que sus empleados están eludiendo sus responsabilidades (y ser conscientes de los sesgos que pueden hacerlos aún más sospechosos de las mujeres en este sentido).

Los gerentes en lugares de trabajo híbridos deben trabajar con sus organizaciones para liberar más de su tiempo para los aspectos interpersonales de la gestión. También pueden buscar capacitación formal para desarrollar más de los conocimientos y habilidades que necesitan para gestionar trabajadores remotos y oportunidades informales (por ejemplo, almuerzos y aprendizajes) para compartir mejores prácticas y discutir desafíos con sus pares. Por ejemplo, hemos oído hablar de organizaciones que buscan oportunidades para reunir a gerentes y empleados para compartir pensamientos y opiniones sobre qué aspectos de sus políticas de regreso a la oficina están funcionando — y cuáles necesitan mejorar. Tales conversaciones pueden ayudar a las organizaciones a determinar qué prácticas deben reconsiderarse e imaginarse de nuevo para atraer, motivar y retener a los empleados.