



Informe Mundial sobre el Trabajo Híbrido 2023





Índice

- 3 Introducción
- 4 Situación actual
- 7 Cambios
- 10 Desafíos
- 12 Afrontar los desafíos
- 16 El futuro de los equipos
- 19 Metodología

Introducción

Paso al trabajo híbrido

¿Es el trabajo híbrido lo mejor de dos mundos, o más bien un punto intermedio provisional?

La pandemia de COVID-19 obligó a todo el mundo a hacer un experimento sin precedentes: trabajar desde casa. Aunque al principio era una medida temporal, pronto se hizo patente que el mundo laboral estaba cambiando para siempre.

Cuando las aguas se calmaron a comienzos del 2022, parecía que el teletrabajo se había asentado en las empresas. Los empleados decían ser más productivos y tener un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las empresas pudieron reducir la rotación de personal y el número de oficinas, y los expertos recomendaban el teletrabajo como estrategia para impulsar los principales objetivos corporativos en esta nueva década.

Pero, entonces, en mayo de 2022, un tuit sacudió el mundo. Internal Tech News filtró un correo electrónico del CEO de Tesla, Elon Musk. «Se acabó el teletrabajo: quien quiera teletrabajar deberá estar en la oficina un mínimo (y quiero decir *mínimo*) de 40 horas semanales o dejar Tesla». En un segundo correo, añadió: «Claro que hay empresas que no requieren trabajo presencial, pero ¿cuándo fue la última vez que lanzaron un producto excepcional?».

¿Era Musk el único que pensaba así? ¿O multitud de gerentes a los que no les hacía gracia el teletrabajo compartían su opinión, tal y como se había insinuado en otras ocasiones? Sea como fuere, **Elon Musk empañó la idea del teletrabajo y generó debate al respecto.**

Durante todo este tiempo, muchas empresas han decidido conciliar opciones, pues consideran que trabajar desde casa o en la oficina no tiene por qué ser excluyente. El furor acerca de las estructuras de trabajo híbrido, en las que los equipos trabajan parcialmente en la oficina y parcialmente en remoto, se ha acelerado, así como su adopción. Esto ha dado lugar a un nuevo capítulo en la evolución del mundo laboral:

el trabajo híbrido.

Hoy día, se sigue debatiendo si el trabajo en remoto o híbrido es más o menos productivo que el presencial y qué opinan en realidad los empleados y los gerentes.

Este documento refleja el día a día de los equipos híbridos a partir de una encuesta a 1750 empleados de siete países industrializados. ¿Cómo trabajan actualmente y qué estructura prefieren? ¿Qué opinan los empleados y gerentes del trabajo híbrido? ¿Las ventajas superan los inconvenientes? ¿Qué tipo de apoyo hace falta? Y, por último: **¿cómo será el futuro de los equipos y cómo deben prepararse las empresas?**

Capítulo 2: Situación actual

El trabajo híbrido está ganando aceptación

Seis de cada diez empleados trabajan en equipos híbridos

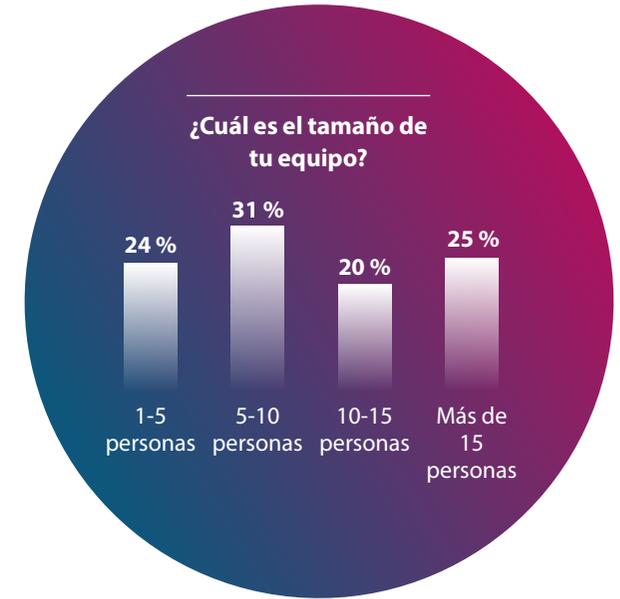
El teletrabajo ya no es una necesidad preventiva, pero si alguien pensaba que el modelo laboral iba a «volver a la normalidad», se equivocaba. En una muestra de casi 3000 empleados de Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania, Países Bajos y Dinamarca, solo uno de cada cuatro trabajadores de oficina siguen trabajando o han vuelto a trabajar exclusivamente desde la oficina, siendo el porcentaje mucho mayor en Alemania (41 %) y menor en Estados Unidos y Francia (13 % en cada caso).

Por otro lado, los que trabajan completamente en remoto son muchos menos: no llegan al 10 % en Alemania, Países Bajos y Dinamarca, ni al 25 % en Canadá y Estados Unidos. Pero ¿qué hay del resto?

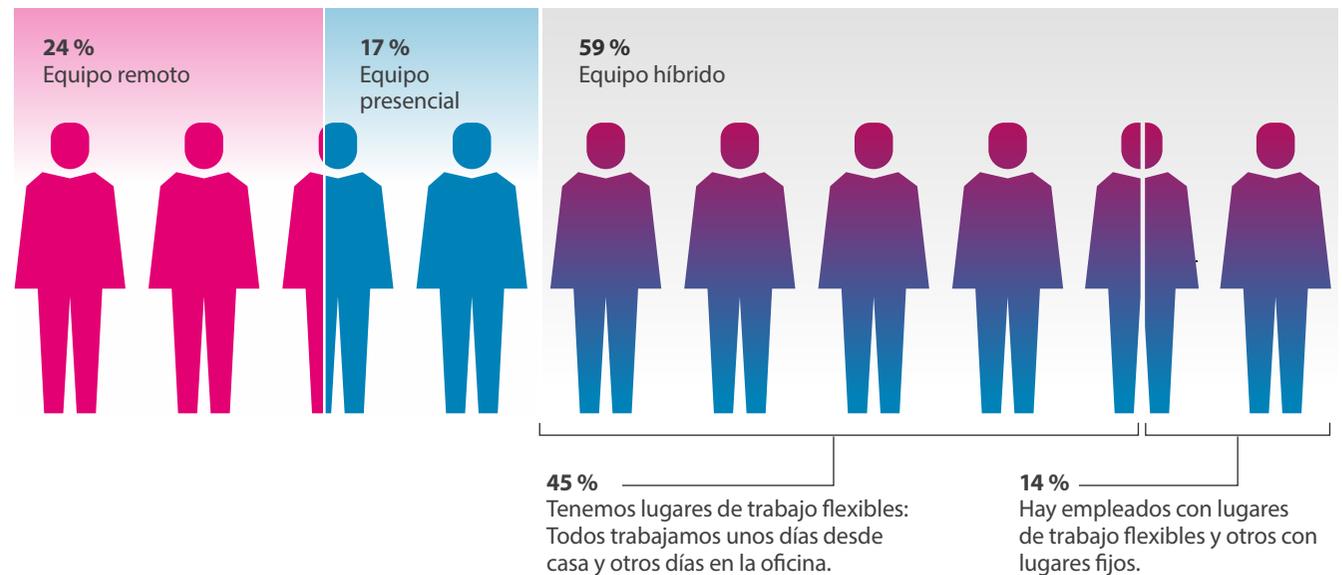
Esos empleados —el 59 % en general y por lo menos el 50 % en cada país— trabajan en equipos híbridos.

Los equipos híbridos suelen estar formados por unos diez empleados que solo tienen lugares de trabajo flexibles. Cada empleado trabaja parcialmente desde casa y parcialmente en la oficina. Solo uno de cada cuatro equipos tiene también

lugares de trabajo fijos, ya sea en casa o en la oficina. Por un lado, las estructuras híbridas satisfacen el deseo de mayor flexibilidad y, por el otro, garantizan la visibilidad y el contacto personal. Veamos cómo se organizan. ¿Dónde trabajan más tiempo?



¿Cómo se distribuye el modelo de trabajo en tu equipo?



La primera pregunta fue respondida por n = 2975 empleados. Los siguientes resultados se basan únicamente en la muestra de equipos híbridos (n = 1750).

Capítulo 2: Situación actual

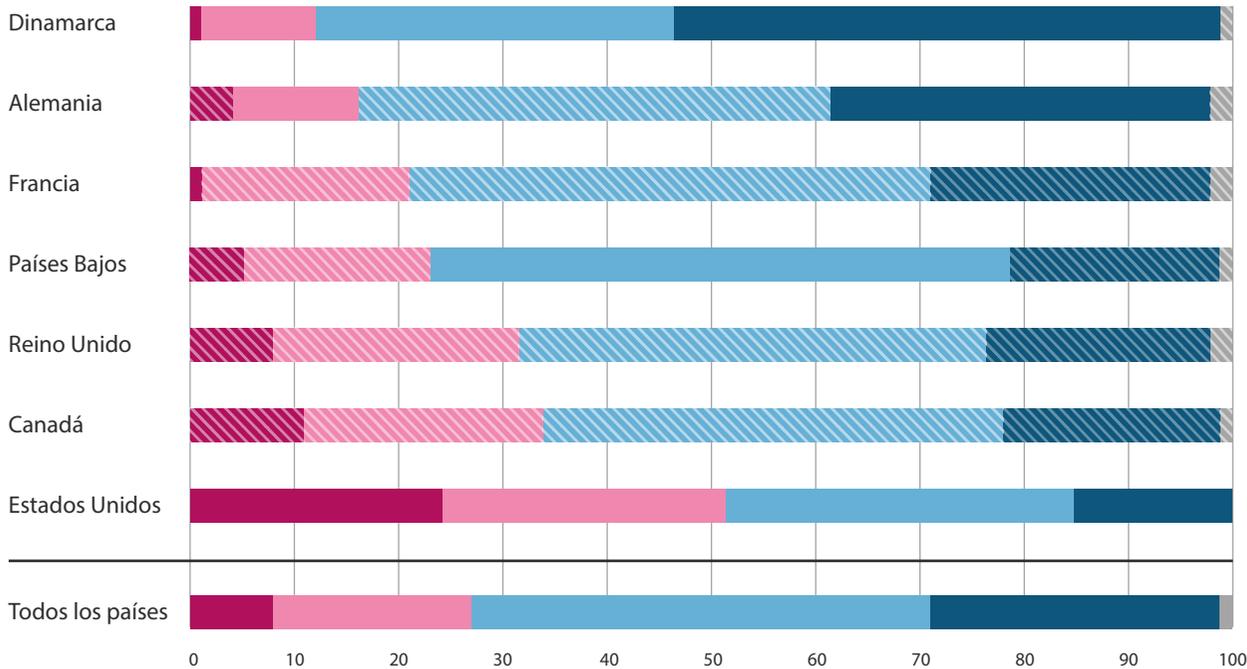
Estructuras de trabajo

Siete de cada diez empleados visitan la oficina con frecuencia

¿Cuál es vuestra estructura de trabajo actual?

Resultados en %

■ Teletrabajo completo ■ Prioridad del teletrabajo ■ Trabajo presencial ocasional
 ■ Prioridad del trabajo presencial ■ Sin estructura



Las barras sombreadas indican que el porcentaje de empleados no se desvía significativamente de la media de todos los países ($p < 0,05$).

Prioridad del teletrabajo = el trabajo es prácticamente en remoto; *trabajo presencial ocasional* = se requiere o insta a los empleados que trabajen en la oficina con cierta frecuencia; *prioridad del trabajo presencial* = se trabaja principalmente en la oficina, pero se permite el teletrabajo.

El trabajo en la oficina no ha pasado de moda. **Ni siquiera tres de cada diez empleados en equipos híbridos trabajan (casi) por completo en remoto.** Este número solo es significativamente superior en los Estados Unidos: allí, la mitad de los empleados en equipos híbridos trabaja por completo, o casi, desde casa u otro lugar. En Dinamarca y Alemania, ni siquiera asciende a uno de cada seis. Por lo tanto, Dinamarca y Alemania tienen el mayor porcentaje de empleados en equipos híbridos que trabajan principal u ocasionalmente en la oficina (86 % y 81 %).

Ir a la oficina ocasionalmente es la forma más habitual de trabajo híbrido.

El 44 % de los empleados (o cuatro miembros de un equipo híbrido estándar) lo hace de manera voluntaria o porque su empresa requiere que estén presentes una determinada cantidad de días a la semana. Lo mismo es aplicable al 27 % de personas que trabajan principalmente en la oficina con permiso para hacerlo en remoto. Para profundizar en estas diferencias, debemos comparar la estructura de trabajo actual con las preferencias de los empleados a escala individual. Cualquier persona que trabaje conforme al modelo A —que diga *prioridad del trabajo presencial*—, pero prefiera el modelo B, C o D —*teletrabajo total*, *prioridad del teletrabajo* o *trabajo presencial ocasional*—, probablemente no tiene la posibilidad de elegir de manera independiente.

Capítulo 2: Situación actual

Preferencias del lugar de trabajo

La mayoría de los empleados está de acuerdo con su estructura de trabajo actual

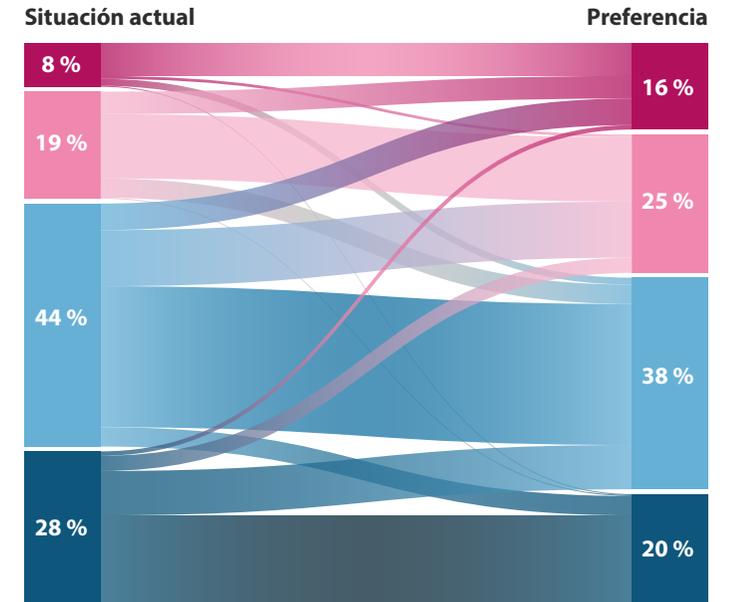
La estructura de trabajo actual suele coincidir con las preferencias: **en un equipo híbrido estándar, seis de los diez empleados prefieren la estructura en la que ya trabajan.** Por países, este porcentaje es más alto en Países Bajos (70 %) y más bajo en Francia (54 %). Muchas empresas parecen ser conscientes de las necesidades de sus empleados y establecen el modelo híbrido que mejor encaje.

El teletrabajo total es lo más satisfactorio: tres cuartos de los empleados que nunca trabajan en la oficina también lo preferirían si pudieran elegir (o ya han elegido) esta estructura. Solo un cuarto echa de menos poder trabajar en la oficina. Las otras estructuras gozan del mismo nivel de satisfacción: el 60 % las mantendría, el resto preferiría cambiar. En al menos el 30 % de las empresas, los empleados deben ir a la oficina con frecuencia aunque no quieran.

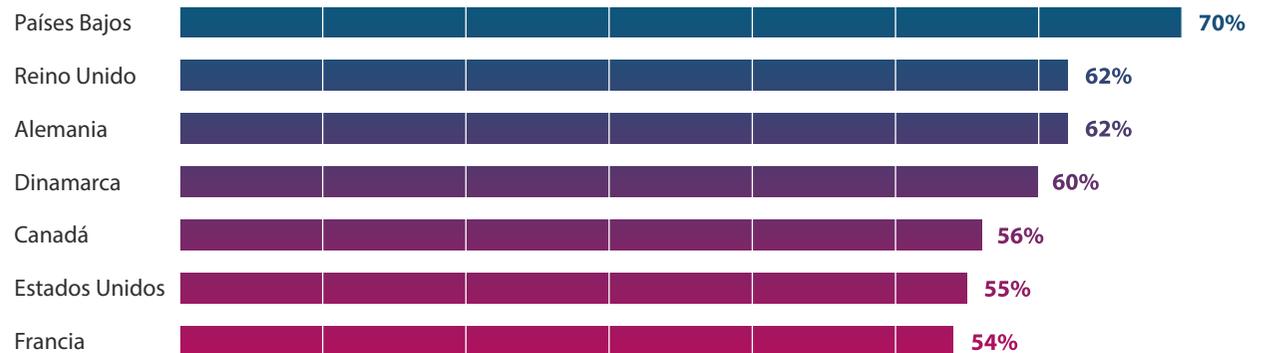
La estructura que da prioridad al trabajo presencial es la menos atractiva: tan solo el 10 % de los empleados insatisfechos preferiría cambiar a un modelo que prioriza el trabajo en la oficina. Las otras opciones son más atractivas: un tercio de los empleados insatisfechos preferiría trabajar principalmente desde casa u ocasionalmente en la oficina, respectivamente, y otro cuarto elegiría teletrabajo total. No hace mucho que eso habría sido impensable.

¿Cuál es tu estructura de trabajo actual y qué tipo de estructura prefieres?

■ Teletrabajo completo ■ Prioridad del teletrabajo
■ Trabajo presencial ocasional ■ Prioridad del trabajo presencial



Porcentaje de empleados satisfechos con la estructura de trabajo



Capítulo 3: Cambios

Efectos de la pandemia

Se complicó establecer relaciones

Como era de esperar, hoy día los equipos son más híbridos que antes de la pandemia por COVID-19. Dinamarca y Estados Unidos son los países con un mayor porcentaje de equipos que trabajaban de forma híbrida antes de la pandemia (un 12 % y 11 %, respectivamente). Sin embargo, en Canadá, solo el 3 % de los equipos híbridos actuales ya lo eran desde antes. En general, muchos equipos han cambiado drásticamente su forma de trabajar en un abrir y cerrar de ojos, lo cual no es posible sin afectar a la rutina diaria.

Casi la mitad de los empleados afirma que tiene más dificultades para establecer relaciones desde que su equipo se ha convertido en híbrido. Es, sin duda, el aspecto más perjudicado y, junto con la conexión del equipo, el único con un desarrollo negativo evidente. Cabía esperar lo mismo con la colaboración, la comunicación y aspectos relacionados, como estar al día del negocio, recibir apoyo y compartir ideas u opiniones. Sin embargo, los cambios en estos ámbitos se consideran «más difíciles» y «más fáciles» en la misma medida desde que los equipos empezaron a trabajar con un modelo híbrido. Además, entre el 40 % y el

¿Qué ha cambiado desde que tu equipo empezó a trabajar con un modelo híbrido?

Resultados en %



Los cambios se evaluaron únicamente en equipos que no eran híbridos antes de la pandemia (n = 1604). Distancia al 100 % = porcentaje de encuestados que respondieron «Sin diferencias».

60 % de los empleados no ha notado cambios. **Por otro lado, se considera que el aprendizaje y el desarrollo —y, sobre todo, el cumplimiento de los objetivos— son ahora más fáciles.**

A fin de cuentas, cualquier rutina diaria requiere una base sólida: un compromiso compartido con objetivos comunes. ¿Es posible que el cambio a estructuras híbridas debilite esa base?



Capítulo 3: Cambios

Hacer equipo en el modelo híbrido

Es necesario replantear la cultura y la identidad

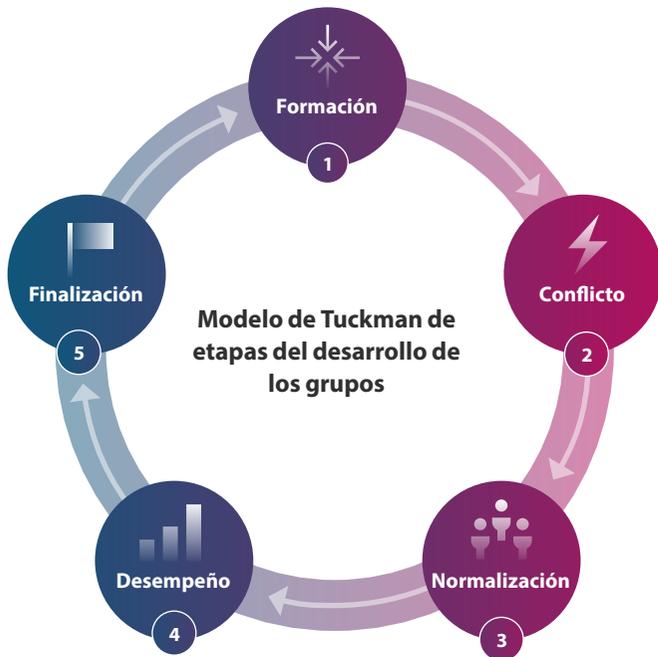
En 1965, el investigador norteamericano Bruce Tuckman, especializado en psicología, propuso un modelo de etapas de desarrollo del equipo: *formación*, *conflicto*, *normalización* y *desempeño*, que son indispensables para que los equipos crezcan y funcionen. A finales de la década de 1970, añadió una quinta etapa: la *finalización*, que implica una disolución,

pero también una reestructuración o reasignación, tras la cual debe empezar un nuevo ciclo de desarrollo. Sin duda, Tuckman no pensaba en equipos híbridos, pero la hibridación podría ser uno de los cambios críticos que desencadenen un proceso de aplazamiento. ¿Todo equipo híbrido debe pasar de nuevo por las cuatro primeras etapas?

Para responder a esto, preguntamos por la influencia del trabajo híbrido en la identidad (que se ha *formado*), la agilidad (ha habido *conflicto*), la cultura (que se ha *normalizado*) y el desempeño del equipo (que se ha... *desempeñado*, valga la redundancia). Si estos aspectos se han visto afectados, es aconsejable volver a trabajarlos.

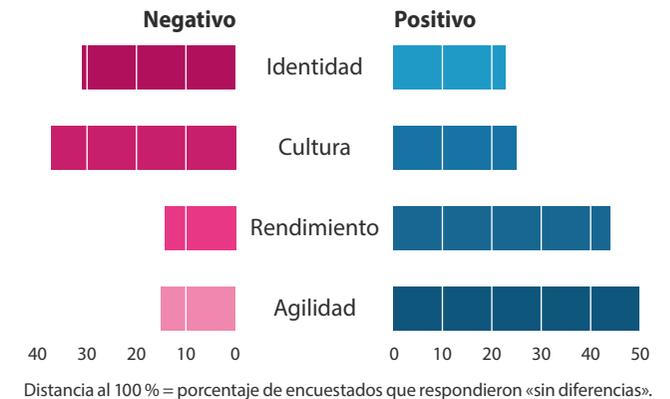
Unos tres de cada diez empleados afirman que el trabajo híbrido hace que sea «algo más difícil» establecer una identidad de equipo, mientras que dos de ellos ven un efecto positivo y cinco no ven efectos. El resultado sobre la cultura de equipo es igualmente indiferente. Por lo tanto, no es necesario que los equipos desarrollen de nuevo la identidad y la cultura desde cero, pero sí es necesario evaluarlas. Imaginemos un equipo

que, al principio, favoreciese las interacciones en persona y cuya actividad más habitual fuesen los procesos grupales de brainstorming en la oficina. El paso al modelo híbrido sin adaptar esta cultura haría que se formase rápidamente un grupo de empleados presenciales que mantuviese esa práctica, de la que quedarían excluidos los empleados en remoto. **En contraposición, la agilidad y el desempeño de los equipos suelen beneficiarse del paso al modelo híbrido.** No está claro si se debe a ventajas como una mejor priorización del tiempo o de las tareas.



¿Qué impacto tiene el trabajo híbrido en lo siguiente?

Resultados en %



Capítulo 3: Cambios

Ventajas de los equipos híbridos

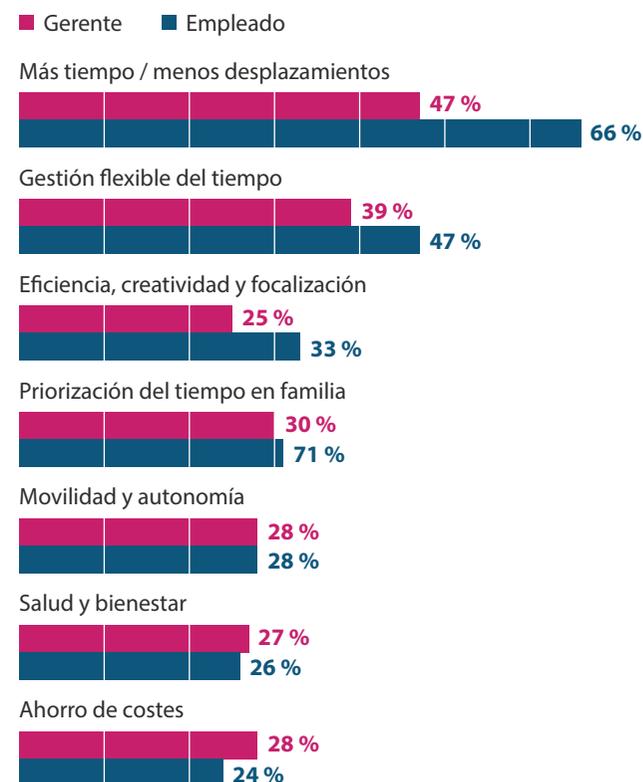
El ahorro de tiempo es la ventaja principal

Las ventajas del trabajo híbrido en equipo deben considerarse desde dos perspectivas: para los gerentes, el trabajo híbrido debe estar económicamente justificado a largo plazo, mientras que, para los empleados, tiene más importancia la conveniencia. ¿Las respuestas confirman esto? Sí... en parte.

Cuatro de las cinco mayores ventajas de los equipos híbridos son las mismas tanto para los gerentes como para los empleados. **Ambos grupos mencionaron sobre todo el menor tiempo de desplazamiento y la flexibilidad para organizar su tiempo.** Sin embargo, el porcentaje de empleados que notan un ahorro de tiempo y flexibilidad es significativamente mayor que el porcentaje de gerentes, aunque no trabajen en la oficina con más frecuencia. Otras ventajas relacionadas con la conveniencia, como un mejor manejo de los asuntos familiares, la movilidad, la autonomía o la salud y el bienestar, son igual de beneficiosas para los empleados y para los gerentes.

Una mayor eficiencia sería beneficiosa desde el punto de vista económico, **pero, aunque un tercio de los empleados aseguran trabajar de forma más eficiente, creativa y centrada con el modelo híbrido, no está entre las cinco mayores ventajas para los gerentes.** Esta discrepancia puede deberse a una infravaloración parcial de la eficiencia por parte de los gerentes. Aun así, también es posible que su respuesta se refiriese a su propia eficiencia, que no ha aumentado desde que empezaron a trabajar con el modelo híbrido. **Después de todo, casi el 30 % de ellos le ve ventajas económicas.**

¿Cuáles son las principales ventajas de trabajar en un equipo híbrido?



Capítulo 4: Desafíos

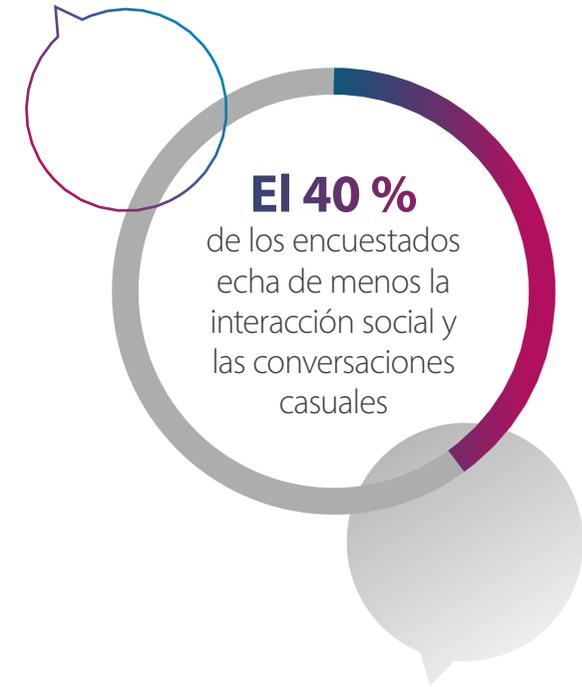
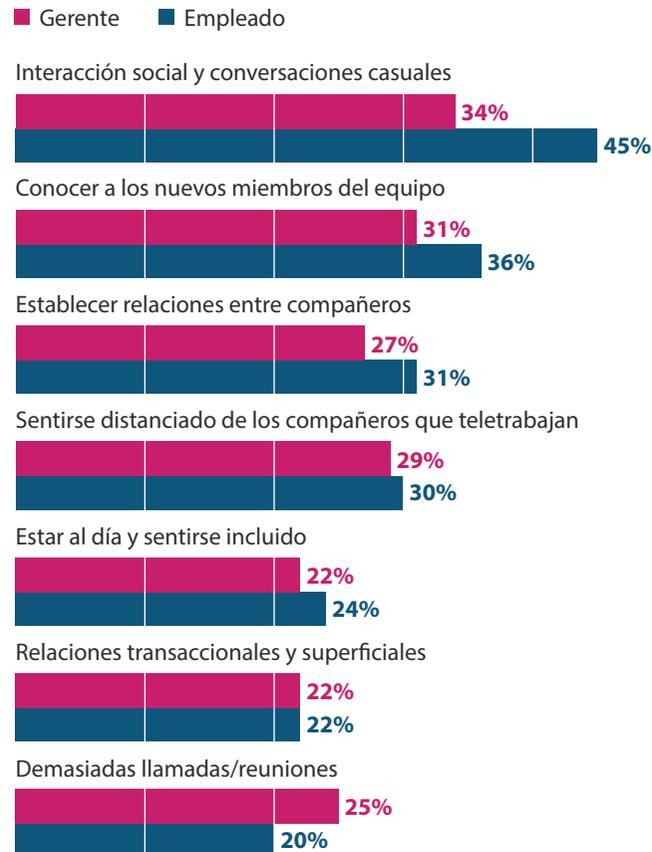
Desafíos de los equipos híbridos

Los lazos sociales son los que más sufren

Además de ventajas, el trabajo híbrido conlleva desafíos, **el mayor de los cuales es la falta de interacción social y de conversaciones casuales.** Imaginemos la rutina típica de la oficina: pausas para el café, charlas en los pasillos, almuerzo con los compañeros... Todo eso desaparece al trabajar desde casa. Los empleados que teletrabajan siempre o a menudo señalan aspectos como la dificultad para establecer relaciones entre compañeros o la sensación de distancia respecto a los demás.

Y lo mismo ocurre con el hecho de conocer a los nuevos miembros del equipo, que es el segundo desafío más importante. Una cosa es integrarlos en el trabajo, y otra muy distinta, hacer que conecten personalmente con los demás. Con sesiones de presentación y actividades para los equipos híbridos no es posible sustituir las charlas informales en la oficina.

¿Cuáles son los principales desafíos de trabajar en un equipo híbrido?



En general, las respuestas de los gerentes fueron más diversas que las de los empleados. **Los gerentes ponen menos énfasis en los aspectos comunicativos y más en los organizativos.** Además, deben añadirse dos desafíos: puesto que los gerentes suelen ser los responsables de unir al equipo, las mayores dificultades para el 18 % y el 15 % de ellos son los cambios en el horario laboral y dar con las herramientas adecuadas para favorecer el contacto. Para profundizar más, examinemos algunas áreas específicas de dirigir un equipo híbrido.

Capítulo 4: Desafíos

Gestión de un equipo híbrido

El mayor desafío es la incorporación híbrida

De acuerdo con los resultados anteriores, la incorporación de empleados nuevos es el aspecto más difícil de dirigir un equipo híbrido. Si el proceso de incorporación debe ser presencial, los empleados que se encarguen de la formación también deben estar presentes.

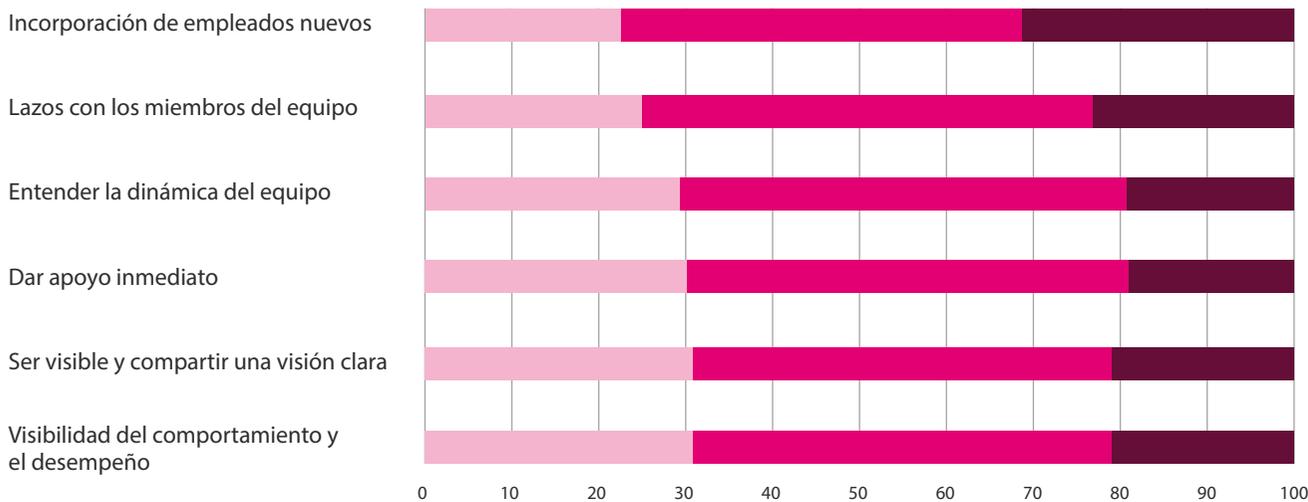
La alternativa —la incorporación en remoto— requiere un nuevo enfoque. Desde el punto de vista social, se trata de buscar la manera de que los empleados nuevos se sientan parte del equipo, independientemente de su naturaleza híbrida. Desde el punto de vista profesional, la incorporación

en remoto obliga a los formadores a explicar los detalles de forma más deliberada. Si se da una gran cantidad de información a alguien nuevo en poco tiempo y después se le deja a solas, pronto le faltará información necesaria. Para evitarlo, el equipo debe establecer una estructura de apoyo híbrida y sostenible, por ejemplo, que incluya un espacio seguro para hacer preguntas.

¿Cuánta dificultad plantean los siguientes aspectos de dirigir un equipo híbrido?

Resultados en %

■ Ninguna dificultad ■ Algo de dificultad ■ Mucha dificultad



El segundo mayor desafío para los gerentes es establecer una relación sólida con todos sus empleados, aunque hay otros aspectos que también les preocupan.

El tamaño del equipo no supone dificultades, con una excepción: uno de cada diez gerentes con equipos de hasta cinco miembros opina que es «muy difícil» entender la dinámica del equipo. En equipos con más de 15 miembros, esto lo opina uno de cada cuatro gerentes.

En general, detectar un desafío es una cosa, y otra muy distinta es abordarlo correctamente. Entonces, ¿en qué punto están los equipos ahora?

Capítulo 5: Afrontar los desafíos

Mantener el contacto

La mayoría de los equipos prioriza la comunicación abierta

En la mitad de los equipos híbridos, los empleados se comunican de manera abierta y frecuente.

El lugar donde trabaja cada cual no debería influir en eso: la tecnología es esa puerta metafórica que nos da acceso a los demás. **Por otro lado, casi la misma cantidad de equipos hacen reuniones individuales o grupales** que no solo aprovechan para materializar su política de puertas abiertas, sino también para dar orientación y contexto.

Como mínimo, los equipos grandes hacen reuniones inclusivas y accesibles para todos, por ejemplo, teniendo en cuenta el horario laboral y las zonas horarias y equipando las salas de reuniones con la tecnología adecuada para que puedan asistir los empleados que teletrabajan. Otras medidas para mantener el contacto son menos habituales: alrededor de un cuarto de los equipos híbridos hace networking social para dar cabida al estilo laboral de cada persona e implementar guías de comunicación.

Los equipos híbridos estándar adoptan dos de las medidas descritas para mantener el contacto. Sin embargo, si preguntásemos solo al gerente, serían tres medidas, ya que los encuestados con cargo de gerente dicen adoptar muchas más medidas de lo que dicen los empleados. La diferencia más evidente se da en las guías de comunicación: **uno de cada tres gerentes afirma que su equipo tiene unas reglas básicas y, sin embargo, solo uno de cada dos empleados las conoce.**

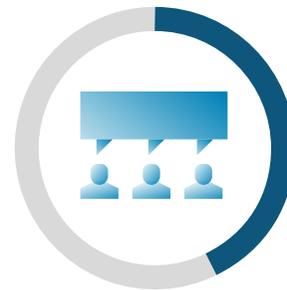
¿Cómo mantienen el contacto los empleados de tu equipo híbrido?



51 %
Comunicación abierta y frecuente



44 %
Reuniones individuales o grupales



43 %
Reuniones inclusivas



29 %
Networking



26 %
Estilos de trabajo individuales



23 %
Reglas básicas de comunicación

Capítulo 5: Afrontar los desafíos

Tecnología y liderazgo

Hay margen de mejora en la adaptación al trabajo híbrido

Otras medidas clave para abordar los desafíos del trabajo híbrido en equipo se basan en cuatro áreas: adaptación técnica, liderazgo, inversión en recursos personales y apoyo psicológico. Las herramientas técnicas como Zoom, Teams o Slack permiten mantener una comunicación constante a través de videollamadas y canales de chat. Por su parte, el equipamiento especial para las salas de reuniones híbridas va mucho más allá: el objetivo es acortar distancias entre los empleados presentes y en remoto; por ejemplo, con cámaras gran angular que capturen toda la sala y cámaras de control automático que enfoquen en primer plano a la persona que esté hablando en cada momento.

En general, dos tercios de los equipos híbridos utilizan herramientas de comunicación, lo que significa que un tercio no lo hace. Hay empresas que siguen utilizando los canales de comunicación tradicionales, como el correo electrónico, el teléfono o las reuniones presenciales en la oficina, con el riesgo de que los empleados que teletrabajan se sientan menos en contacto. Por su parte, la proporción de herramientas de colaboración o gestión de tareas se invierte: **solo un tercio de los equipos las utiliza para gestionar los proyectos y hacer seguimiento del flujo de trabajo.**

¿Qué acciones se toman para superar los desafíos del trabajo híbrido?

Adaptación técnica y de liderazgo

64 %
Herramientas de comunicación



42 %
Comunicación interna robusta



33 %
Herramientas de colaboración



19 %
Inversión en liderazgo



Es posible que a los dirigentes les preocupe perder capacidad de liderazgo cuando no tienen a su equipo alrededor (recordemos el ejemplo de antes sobre Elon Musk «dirigiendo» a sus empleados de vuelta a la oficina). Por lo tanto, las empresas que adopten estructuras híbridas deberían invertir en dirigentes dispuestos a respaldar la autonomía de sus empleados y a construir una base sólida de confianza. **Hasta la fecha, solo lo hace una de cada cinco empresas. Sin embargo, dos de cada cinco fomentan una comunicación interna robusta para que todo el mundo esté informado y en contacto.** Cuanto más grandes son los equipos, más lo hacen. Puesto que los directores ya no pueden hacer uso de la interacción en persona, deben comunicar continuamente las expectativas y las normas de participación para garantizar la claridad, la confianza y la productividad.

Capítulo 5: Afrontar los desafíos

Recursos personales y psicológicos

Las empresas que toman medidas específicas son una minoría

En general, la mayoría de los equipos híbridos se enfrenta a desafíos, pero son pocas las empresas que aprovechan la oportunidad de abordarlos con acciones específicas. Esto ocurre en todos los países, pero el esfuerzo es diferente.

En Estados Unidos, más de dos tercios de las empresas llevan a cabo al menos tres de las ocho acciones descritas. En Alemania y Países Bajos, lo hacen menos de la mitad.



Las inversiones en recursos personales y apoyo psicológico van a la zaga de la adaptación técnica y de liderazgo al trabajo en equipos híbridos. Teniendo en cuenta el riesgo de aislamiento y falta de contacto, el apoyo psicológico es importante para que los empleados no pierdan implicación. **Al menos el 37 % de las empresas promueve reuniones presenciales y eventos para hacer equipo de vez en cuando con el fin de que los empleados se pongan al día y socialicen entre ellos, independientemente de su modelo de trabajo.** Explorar la dinámica y la cultura de equipo puede ayudar a mejorar no solo los vínculos, sino también el desempeño de los empleados en equipos híbridos y su interacción. **Actualmente, el 20 % de las empresas toma medidas en este sentido.** Una vez más, los equipos grandes son los que toman más medidas.

El 26 % de las empresas que han adoptado el trabajo híbrido impulsa iniciativas para fomentar la salud general, el estilo de vida y el comportamiento de los empleados. Además de la salud física, la forma física o la nutrición, estas iniciativas pueden abordar aspectos mentales, como el mindfulness o la gestión del estrés. Las

¿Qué acciones se toman para superar los desafíos del trabajo híbrido?

Recursos personales y apoyo psicológico

37 %
Reuniones presenciales para hacer equipo



26 %
Iniciativas de bienestar



21 %
Planes de mejora de habilidades



20 %
Explorar la dinámica y la cultura de equipo



iniciativas de bienestar para los equipos híbridos deben dar cabida a los distintos lugares de trabajo y horarios flexibles, lo que requiere una planificación más inclusiva y una mayor creatividad para que los empleados participen. Además, implementar programas de formación sobre comunicación eficaz o nuevas tecnologías, por ejemplo, puede dotar al equipo de las habilidades necesarias para el trabajo híbrido. **Sin embargo, tan solo el 21 % de las empresas ha implementado planes de desarrollo específicos, incluida la formación para entornos híbridos.** ¿Qué implica eso para los empleados?

Capítulo 5: Afrontar los desafíos

Ofrecer apoyo

Hay margen de mejora en las estructuras de apoyo en función de las necesidades

Un tercio de los empleados cree que no tiene el apoyo suficiente y que le faltan oportunidades para conectar con su equipo, autonomía y flexibilidad, llamadas con su superior y formación en herramientas digitales de comunicación y colaboración. Quienes más piden oportunidades de contacto son los empleados de equipos grandes. Podríamos pensar que es porque son de los que trabajan sobre todo desde casa, pero no es así: la falta de contacto afecta tanto a los empleados en remoto como a los presenciales. Y lo mismo ocurre con cualquier otra necesidad, pero sí hemos observado dos correlaciones más.



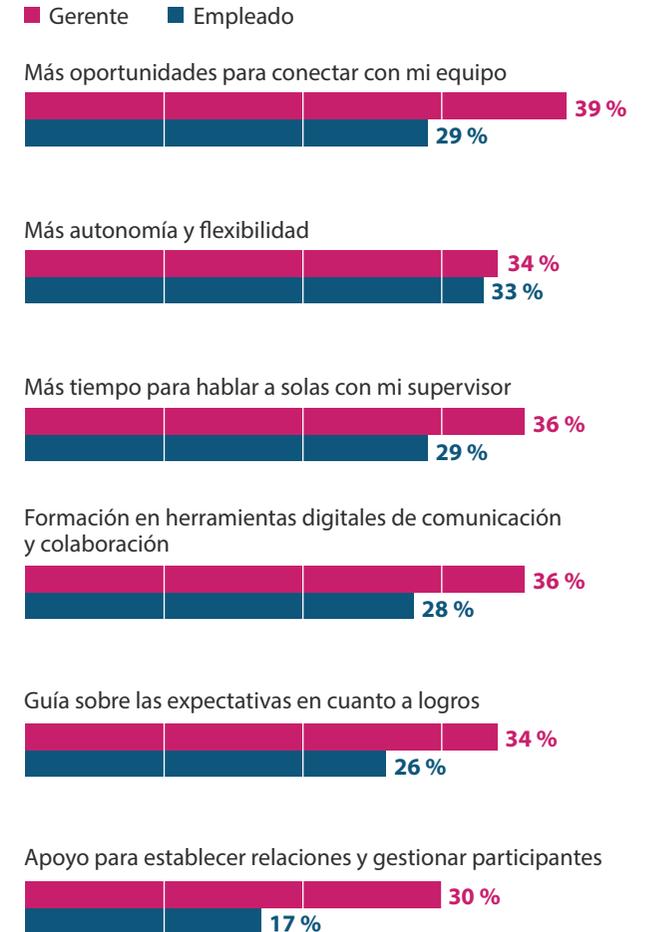
1 de cada 4 empleados

cree que le falta apoyo en tres o más áreas.

En primer lugar, cuanto más jóvenes son los empleados, más apoyo necesitan, sobre todo en lo que se refiere a establecer relaciones y gestionar los participantes de los proyectos, así como claridad sobre las expectativas en cuanto a logros. Sin embargo, no hay regla sin excepción: la formación en herramientas digitales de comunicación y colaboración es la única necesidad más acuciante en los empleados de mayor edad.

En segundo lugar, los gerentes expresan una necesidad de apoyo mucho mayor que los empleados, excepto en lo referente a flexibilidad y autonomía, mientras que un número sustancial de empleados afirma que no necesita ayuda en las áreas mencionadas.* Esto sugiere que las estructuras de apoyo actuales para los gerentes de equipos híbridos son insuficientes.

¿Qué apoyo te gustaría recibir para trabajar con más eficacia?



* Los encuestados podían dar respuestas abiertas. Tres cuartos de los encuestados que lo hicieron (n = 63) afirmaron tener apoyo suficiente.

Capítulo 6: El futuro de los equipos

Desarrollo de habilidades

La comunicación eficaz es lo más relevante para los equipos híbridos

Para preparar a los equipos para el trabajo híbrido de la mejor manera posible, se deben adaptar los programas de formación existentes. No necesariamente a nivel táctico (los programas se pueden ofrecer en formato híbrido o presencial), sino de contenido. El conjunto de habilidades ideal de los equipos híbridos no tiene por qué coincidir con el de los equipos presenciales.

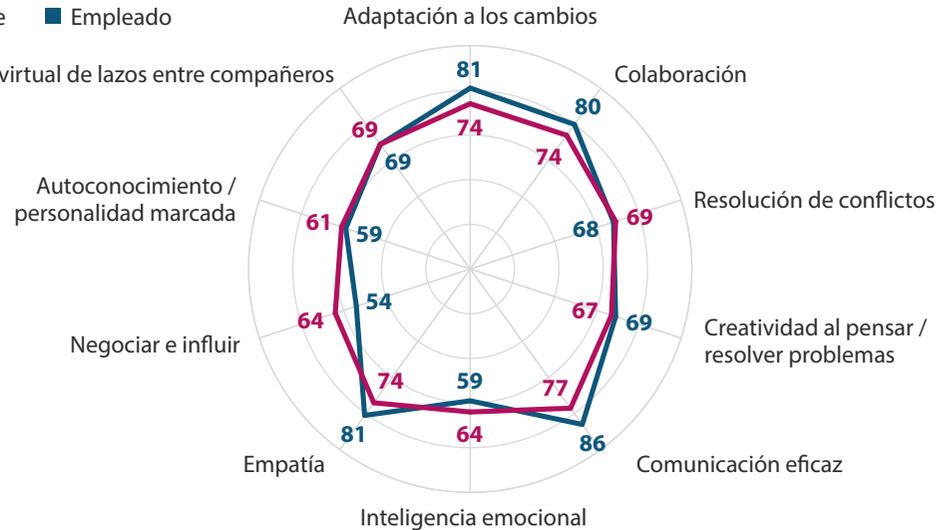
La habilidad general más relevante para los equipos híbridos es una comunicación eficaz.

Una comunicación ineficaz entre empleados con modelos de trabajo flexibles puede dar lugar a malentendidos, dudas, frustración y pérdida de tiempo. **Después, le siguen la capacidad de adaptación a los cambios, la empatía y la colaboración.** Para un equipo híbrido estándar con diez miembros, de los cuales seis alternan entre el trabajo en la oficina y en remoto, la adaptación a los cambios implica ajustarse a un nuevo ambiente laboral cada día.

¿Qué grado de importancia tienen las siguientes habilidades para el trabajo híbrido en equipo?

Los resultados van de 0 (nada importante) a 100 (muy importante)

■ Gerente ■ Empleado



La importancia de las habilidades se ha calculado como la media de las valoraciones «nada importante» (0), «parcialmente importante» (50) y «muy importante» (100).

La resolución de conflictos, el pensamiento creativo y la creación virtual de lazos entre compañeros son habilidades intermedias. Cabría esperar que esta última fuese más importante, pero lo cierto es que crear lazos virtualmente no es una práctica diaria reciente en la mayoría de los casos.

Tanto la inteligencia emocional como la capacidad de negociación e influencia son relevantes sobre todo para

los gerentes de equipos híbridos. Deben entender las necesidades de los distintos participantes y comunicarse con ellos de forma adecuada.

Las empresas no deben dar por sentadas todas estas capacidades, sino que tienen que considerarlas el punto de partida para una formación frecuente y profunda para aumentar las habilidades de los equipos que pretendan pasarse al trabajo híbrido satisfactoriamente. Pero ¿tienen la intención de mantener el modelo de trabajo híbrido?

Capítulo 6: El futuro de los equipos

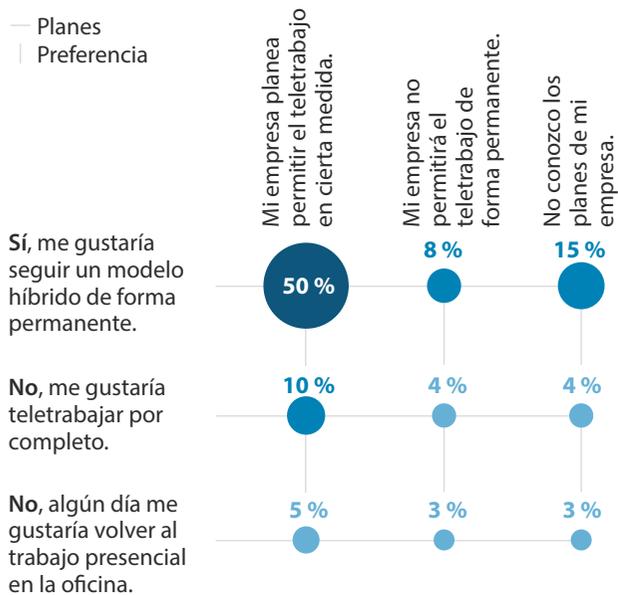
Planes y necesidades

Dos tercios de las empresas mantendrán la estructura híbrida

En un equipo híbrido estándar, siete de los diez miembros querrían mantener el modelo híbrido para siempre. Dos preferirían teletrabajar por completo y el último preferiría volver al trabajo presencial a tiempo completo en la oficina. Las empresas encuestadas

¿Te gustaría trabajar de forma híbrida para siempre?
¿Qué planes tiene tu empresa al respecto?

— Planes
| Preferencia



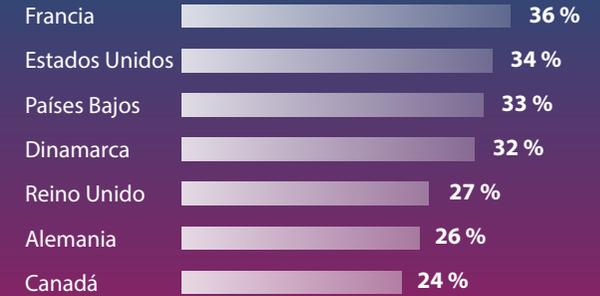
confirmaron que se decantan claramente por el trabajo híbrido: **al menos el 65 % de las compañías con estructuras híbridas pretende mantenerlas para siempre**, independientemente de lo que tuitee Elon Musk. Tan solo el 14 % de las empresas planea volver por completo a la oficina a medio o largo plazo.

Los equipos híbridos han llegado para quedarse, y para desarrollar todo su potencial, requieren apoyo y empoderamiento. Las dos últimas preguntas de nuestra encuesta eran «¿Qué implica el trabajo híbrido para tu carrera profesional y desarrollo continuo?» y «¿Qué aspecto crucial deberían desarrollar los equipos híbridos de forma conjunta?»

El 30 % de los encuestados, al menos un cuarto en cada país, está de acuerdo con la afirmación «Rindo mucho mejor desde que empecé con el trabajo híbrido».

Por otro lado, lo que requiere más desarrollo es la colaboración eficaz, seguida de la consecución conjunta de resultados, la mejora de los procesos laborales y una mayor cohesión. Aunque la productividad personal se ha valorado positivamente en muchos aspectos, el trabajo en equipo parece quedarse atrás.

«Rindo mucho mejor desde que empecé con el trabajo híbrido».*



* Se han excluido los encuestados que también están de acuerdo con la afirmación «No he notado ninguna diferencia en mi carrera profesional ni en mi desarrollo».

«¿Qué aspecto clave deberían desarrollar los equipos híbridos de forma conjunta?»



Capítulo 6: El futuro de los equipos

Resumen y conclusión

El futuro de los equipos es híbrido

Los equipos híbridos han llegado para quedarse. La mayoría de los trabajadores de oficina forman parte de un equipo híbrido, y las empresas pretenden mantener esa estructura. Es una buena noticia para los empleados que valoran la conveniencia del modelo híbrido, que están cómodos con él y que probablemente trabajen así el resto de su vida. Está claro que la oficina sigue siendo una parte vital de la ecuación: la mayoría de los empleados trabaja en la oficina de manera parcial o total, y lo prefiere a un modelo de teletrabajo total.

Apenas estamos en la fase inicial de los cambios, pero el modelo híbrido está funcionando en cierta medida. Los empleados creen que son al menos tan productivos como antes, pero la encuesta señala que hay una necesidad de evolucionar. Es posible que en las empresas haya puntos ciegos en ámbitos como la comunicación, la participación y la colaboración, que son aspectos cruciales para tener éxito y satisfacción a largo plazo.

¿Cómo pueden prepararse las empresas para el futuro de los equipos? Podemos resumirlo en seis claves:

1. El Foro Económico Mundial señala la **flexibilidad en el lugar de trabajo** como un asunto crucial para el futuro. El equilibrio entre las interacciones en persona y en remoto «parece ser la mejor solución», una opinión que confirma esta encuesta.
2. Los datos sugieren que no hay reglas estrictas sobre lo que le funciona a cada equipo. Las organizaciones deberían **tener en cuenta las preferencias laborales y de comportamiento** de sus equipos a la hora de adaptar los modelos de trabajo.
3. Las organizaciones deberían hablar con los gerentes y los empleados para **garantizar que las políticas de comunicación se comprendan** y pongan en práctica a todos los niveles en el equipo.
4. Los gerentes de equipos híbridos podrían ser vulnerables a mayores niveles de estrés y puntos ciegos sobre lo que ocurre en su equipo. Las empresas deberían **centrarse en empoderar a sus gerentes para adaptarse a todo lo que exige dirigir un equipo híbrido.**
5. Los responsables de RR. HH. deberían **tener en cuenta el compromiso de los empleados con el trabajo** híbrido al diseñar los puestos y programas de incorporación, buscar oportunidades de formación y dar apoyo tanto para el desarrollo individual como para hacer equipo.
6. Las organizaciones que deseen garantizar el buen funcionamiento de su equipo en el futuro no pueden ignorar los componentes cruciales para hacer equipo de manera eficaz ni los principales factores que promueven el crecimiento de la empresa: **la comunicación, la participación y la colaboración.**

Al principio de este informe, nos hacíamos una pregunta: **¿Es el trabajo híbrido lo mejor de dos mundos, o más bien un punto intermedio provisional?**

En conclusión, sugerimos que, aunque es posible que el modelo híbrido sea el futuro, por ahora es una solución intermedia provisional. Los gerentes de las empresas tienen trabajo que hacer para acortar distancias entre el trabajo presencial y en remoto y para que sus equipos se impliquen y se sientan apoyados.

Capítulo 7: Metodología

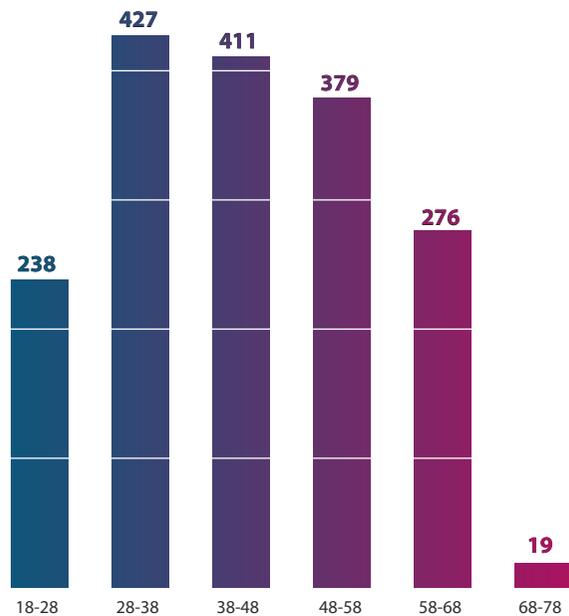
Diseño de la encuesta

Para conocer el panorama actual de los equipos híbridos, **Insights Learning & Development Ltd.** hizo una encuesta internacional a trabajadores de oficina y profesionales. Junto con los expertos en estudios de mercado de **Statista**, evaluamos las respuestas de **1750 empleados** que actualmente forman parte de equipos híbridos —250 de cada uno de estos países: **Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania, Países Bajos y Dinamarca**—. Aproximadamente la mitad son gerentes (n = 851), el resto son empleados (n = 899).

Los datos se recopilaron entre el 8 y el 24 de agosto del 2022 utilizando una invitación por correo electrónico y una encuesta en línea. Los participantes tienen al menos 18 años de edad. El resultado de la primera pregunta, «¿Cuántas personas trabajan de forma híbrida?», se basa en las respuestas de 2975 encuestados. Posteriormente, se excluyeron quienes forman parte de equipos en remoto o presenciales.

Distribución etaria

Resultados en números totales



Los objetivos principales son los siguientes:

1. Demostrar el **paso al trabajo híbrido en equipo** después de la pandemia por COVID-19 y cómo lo viven los empleados.
2. Determinar **las ventajas y los desafíos** asociados con el cambio.
3. Cuantificar hasta qué punto **toman medidas las empresas para superar los desafíos**.
4. Destacar las **necesidades de desarrollo** para garantizar el buen funcionamiento en un entorno híbrido.



www.insights.com