

Seis retos de los RRHH en la gestión del trabajo híbrido

Una nueva investigación ha revelado lo que las organizaciones deben hacer antes de poner en riesgo la empresa.

🕒 Leer 7 minutos

«La gran renuncia» está provocando conmoción en organizaciones de todo el mundo. A pesar de los esfuerzos por afianzar a los mejores talentos, las personas siguen buscando nuevas oportunidades. Sus marchas dejan a los líderes tratando de encontrar, contratar y formar a nuevos miembros para sus equipos, todo mientras afianzan a los trabajadores con habilidades fundamentales que no pueden permitirse perder. Las cifras son alarmantes: según Microsoft [data](#), probablemente el 41% de los trabajadores se plantearán abandonar su empresa actual el próximo año.

En respuesta, muchas empresas están probando una estrategia de trabajo híbrida. Quieren ver si pueden satisfacer el deseo de los trabajadores de tener flexibilidad en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde trabajar, sin dejar de satisfacer las necesidades del cliente, creando soluciones innovadoras y manteniendo la cultura de la empresa. Después de todo, según la investigación global realizada por Steelcase durante el otoño de 2021, el 78% de los trabajadores desean poder seguir teniendo la oportunidad de trabajar de manera remota y flexible.

Los investigadores de Steelcase WorkSpace Futures identificaron cuáles son los factores que las organizaciones deben tener en cuenta si desean implementar estos modelos híbridos. Su última investigación, realizada en el otoño de 2021, incluyó entrevistas en profundidad con expertos en talento global y líderes de recursos humanos de América del Norte, encargados de impulsar la política del espacio de trabajo y definir modelos de trabajo híbridos.

FLEXIBILIDAD ESTRUCTURADA

Existen muchas formas de abordar el [trabajo híbrido](#), lo cual genera una importante complejidad a la hora de elegir un modelo híbrido. Lo que funciona para una organización, puede no funcionar para otra en función de su capacidad para equilibrar determinados factores comerciales. No existe un claro modelo híbrido mejor para cada organización, pero los investigadores de Steelcase vieron cómo iban surgiendo varios criterios uniformes.

La mayoría de las organizaciones están implementando un modelo de dos o tres días en la oficina y dos o tres días de trabajo remoto. Aunque la cantidad de días viene definida por la empresa, la decisión sobre qué días deben acudir las personas a la oficina la toman los responsables regionales o de los departamentos que pueden comprender mejor que nadie el trabajo de sus equipos y cuándo deben reunirse. El insight común entre los expertos en talento y de recursos humanos es que ofrecer flexibilidad no debe ser algo totalmente abierto. Ayuda a los trabajadores a tener una estructura que les permite saber cuándo es más probable que haya otras personas en la oficina, para poder establecer conexiones y colaborar.

El modelo 3-2 o 2-3 ofrece más flexibilidad que un enfoque de cinco días en la oficina o cinco días de trabajo remoto y permite a las organizaciones probar nuevas formas de trabajo mientras minimizan el riesgo para la continuidad del negocio, la estrategia de talento, el gasto total y el mantenimiento de la cultura.

«Son desafíos complejos que requieren que los líderes tengan en cuenta a todas las partes interesadas en el proceso. Y todo esto en un entorno volátil, incierto y complejo».

MARK MORTENSEN

Las organizaciones están experimentando y evaluando los nuevos patrones de comportamiento que los trabajadores adoptan a lo largo del tiempo para comprenderlos.

SEIS RETOS DEL TRABAJO HÍBRIDO

Dentro de la gama de nuevas estructuras híbridas, los investigadores de Steelcase señalaron seis posibles desafíos a los que probablemente tengan que hacer frente las empresas. Las organizaciones híbridas que quieran tener éxito y los profesionales de recursos humanos deberán ser proactivos y transparentes en el modo de abordar estas nuevas cuestiones.

N.º 1 EL TRABAJO HÍBRIDO REPERCUTE EN LA VISIBILIDAD DE LA CARRERA PROFESIONAL. DEBEMOS ELIMINAR EL SESGO DE LO PRESENCIAL.

Tradicionalmente, el progreso profesional y las oportunidades han estado vinculados al tiempo que se pasa en la oficina, la exposición ante los líderes y al desarrollo de las redes internas. Los responsables de recursos humanos ven que el trabajo híbrido choca con el talento y las iniciativas de DEI. Aunque la plantilla puede ampliarse con algunos modelos híbridos, lo híbrido también puede hacer que a los nuevos trabajadores les resulte más difícil ser vistos y ascender. ([Future Forum Pulse](#)).

En resumen: Los responsables de recursos humanos comprometidos con el desarrollo del talento, el compromiso y los objetivos de DEI están desarrollando nuevos cursos de formación para que los líderes híbridos aborden los prejuicios antes de que se afiancen.

N.º 2 EL “CAFÉ PARA TODOS” NO FUNCIONA. LA EQUIDAD COMO OBJETIVO.

Es cierto que existen puestos que son más aptos para el trabajo remoto. Sin embargo, ofrecer a unos trabajadores la opción de trabajar de forma remota y a otros no, podría generar desigualdades no intencionadas. Además, al dejar la decisión en manos de los trabajadores, es probable que aparezcan diferencias en toda la empresa. Las organizaciones líderes están aceptando que, aunque las cosas pueden no ser iguales para todos, pueden luchar por una mayor equidad ofreciendo, por ejemplo, diferentes estructuras de pago, recursos o beneficios para crear un mayor equilibrio.

En resumen: Los trabajadores entienden que las cosas no siempre tienen que ser iguales para todos, pero valoran a las organizaciones que buscan el equilibrio en el campo de juego.

N.º 3 EVITAR SILOS DE CONOCIMIENTO. CENTRARSE EN EL FLUJO.

«Sin intervenir para mejorar el flujo de información, los efectos que descubrimos son que el trabajo aislado tiene el potencial de influir en la capacidad de los trabajadores para adquirir y compartir nueva información entre grupos. Esto afecta a la productividad y a la innovación», escriben los investigadores de Microsoft en la revista [Nature of Human Behavior](#).

A pesar de contar con [herramientas de colaboración virtual](#), los líderes de recursos humanos siguen observando que las interacciones presenciales siguen siendo las mejores para transferir todo tipo de conocimiento, permitiendo que las personas aprendan más rápido y tengan más confianza para poner en práctica lo aprendido. Esta capacidad de compartir y desarrollar conocimiento contribuye a una colaboración eficaz, reduce las redundancias y mejora la eficiencia de los recursos. Sin ella, las organizaciones corren el riesgo de perder la diversidad de pensamiento necesaria para la innovación y la resolución de problemas complejos. La capacidad de una organización para orquestar la visibilización del conocimiento contribuye de manera significativa al éxito. Lo híbrido hace que esto sea mucho más complicado y requiere que los líderes presten una mayor atención a la creación de conocimiento colectivo.

En resumen: Las organizaciones que ya se han sometido a una transformación digital y cuentan con procesos y herramientas para facilitar el acceso a la información están mejor posicionadas de cara a evitar los silos de conocimiento. Para aquellas que aún no lo han hecho, el trabajo híbrido acelerará su necesidad de reestructurarse e invertir en el aprendizaje colectivo y ampliar las conexiones de red.

N.º 4 TRABAJO MENOS PREDECIBLE. EXPERIENCIAS MÁS INTENCIONADAS.

En un modelo híbrido, los días y las horas que las personas acuden a la oficina varían, por lo que las personas tendrán menos posibilidades de toparse unas con otras, especialmente con aquellas que no pertenezcan a sus equipos inmediatos. A medida que se vaya permitiendo a las personas poder elegir cuándo y por qué van a la oficina, irán surgiendo nuevas expectativas sobre el espacio y las herramientas que necesitan. Las organizaciones líderes están respondiendo rediseñando sus espacios para apoyar mejor el trabajo híbrido y creando experiencias que ayuden a construir una cultura de confianza y un sentido de comunidad, que podrían debilitarse si las personas dejan de pasar tiempo juntas.

En resumen: Los comportamientos laborales diarios menos predecibles requerirán espacios y herramientas que sean más adaptables y flexibles para responder a lo que las personas necesitan en el momento. La recopilación de opiniones será fundamental para poder gestionar el entorno físico y la experiencia en el espacio de trabajo.

N.º 5 LA DISTANCIA DEBILITA LOS LAZOS. CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL.

Los modelos híbridos darán lugar a compartir menos experiencias que generen capital social. «A pesar de que todos podíamos conectarnos y contar con estas tecnologías, la valoración en nuestras encuestas de la conectividad social fue pésima porque no estábamos lo suficientemente capacitados para manejarlas y mantenernos conectados con nuestros trabajadores de esa manera», afirma uno de los participantes de la investigación de Steelcase.

La motivación de las personas viene determinada por otras personas, y hacen que se sientan comprometidas con la organización. Las personas necesitan conectar con otras personas. Reírse ante una taza de café o conversar sobre algún tema durante una comida es lo que logra afianzar una relación y que se genere confianza, el ingrediente clave del compromiso, la retención y la innovación.

En resumen: A los líderes de recursos humanos les preocupa que una fuerza de trabajo distribuida dificulte la creación de capital social y la incorporación de nuevos trabajadores a la cultura existente. Los líderes comprenden la necesidad de restablecer los lazos sociales debilitados y están aprovechando el poder del entorno físico para reforzar la cultura.

N.º 6 LO BÁSICO NO ES SUFICIENTE. APOYAR A LAS PERSONAS.

Las personas tienen mayores expectativas en lo que respecta al papel que desempeña su organización a la hora de apoyar su bienestar general. La flexibilidad, independientemente de que las organizaciones adopten una política híbrida formal o simplemente permitan trabajar más de manera remota u horarios de trabajo flexibles, se está convirtiendo en la nueva baza para atraer y retener talento, porque las personas no están dispuestas a renunciar a su nuevo sentido de autonomía y a un mayor equilibrio entre la vida laboral y la privada. Las personas también buscan algo más que el paquete de beneficios básicos de su organización. Está surgiendo un nuevo contrato social en el que las empresas tienen en cuenta el cuerpo, la mente y el espíritu de todos sus trabajadores.

En resumen: Los líderes de recursos humanos entienden que el bienestar de los trabajadores es uno de los temas que las organizaciones deberán abordar de manera concreta y significativa. Se están probando nuevos beneficios que incluyen permisos, formación en mindfulness, cuidado de niños y experiencias que permiten recargar las pilas en la oficina.

Las organizaciones que adoptan políticas de trabajo híbridas pueden ver surgir estos y otros desafíos. Anticiparse y planificar estas cuestiones con antelación permitirá a las empresas estar mucho mejor preparadas para atraer y retener talento, mantener la continuidad del negocio y actuar rápidamente para lograr resultados de éxito tanto para sus trabajadores como para sus negocios.