

## Circular 2177-2022

Transcribimos a ustedes un artículo muy interesante sobre el experimento que se llevó a cabo para continuar con trabajo híbrido.

El artículo fue escrito por Gerardo Hernández el 30 de marzo del 2022 y publicado en el diario “El Economista”.

DOS AÑOS EN PANDEMIA

## Resultados del experimento masivo: Adiós home office total, bienvenido trabajo híbrido

Después de 24 meses de emergencia sanitaria por la Covid-19, las empresas han encontrado en el trabajo híbrido la posibilidad de mantener actividades presenciales, pero sin perder la flexibilidad experimentada gracias a la pandemia.

A dos años de declarada la emergencia sanitaria por la Covid-19 en México y un experimento masivo de *home office* después, empresas y colaboradores han encontrado un punto medio para mantener actividades presenciales y teletrabajo: **el trabajo híbrido**, un modelo que se observa con más normalidad a medida que se ha acelerado el retorno a las oficinas.

De acuerdo con Manpower, al cierre del 2021 el **23% de las grandes empresas** en nuestro país ya contaba con un esquema híbrido y para este año, un 33% planea implementar este modelo. Especialistas coinciden que esta modalidad de trabajo es parte de la nueva realidad en el mercado laboral, aunque aún quedan desafíos para que sea sostenible a largo plazo.

“Definitivamente no vamos a regresar a lo mismo. [Volver a una oficina de lunes a viernes](#) de nueve de la mañana a seis de la tarde, eso no está pasando. Creo que estamos viendo desde la parte más básica de cómo adaptarnos a esa nueva realidad y aplicar lo que aprendimos de la flexibilidad, hasta una parte más disruptiva que viene desde antes de la pandemia, como trabajar sin puestos de trabajo”, afirma en entrevista André Maxnuk, presidente de Mercer para América Latina.

Desde la perspectiva de Olivia Segura, socia de Asesoría en Capital Humano de KPMG México, el mayor interés de las organizaciones por conservar **trabajos flexibles** es una respuesta a la propia demanda del talento. “Antes el *home office*

se veía como un lujo o un beneficio, ahorita ya se vuelve algo obligatorio cuando quieres atraer o retener al talento, darle esta flexibilidad porque la gente ya no está dispuesta a perder estos espacios que ha ganado en su vida personal, con su familia, etcétera”.

Esta nueva realidad no es exclusiva de México, con base en el estudio *Perspectivas LATAM 2022* de PageGroup, al

menos 4 de cada 10 organizaciones en la región mantendrá el **trabajo híbrido**

este año. Los principales motivos para adoptar esta modalidad son:

- Interacción entre equipos de trabajo
- Productividad laboral
- Posibilidad de trabajar a distancia desde cualquier parte

“Desde antes de la pandemia se observaba como una buena práctica en la oferta de valor que las empresas daban a sus colaboradores, el tener esta opción de **flexibilizar la jornada de trabajo**”, apunta Martha

Hernández, directora de Consultoría en Capital Humano de AON.

En ese sentido, la especialista asegura que en el mercado algunas empresas están retornando con [tres días de oficina y dos en casa](#), otras con una semana en oficina y una semana en trabajo remoto; también hay compañías que están migrando al trabajo híbrido con la opción de que las personas decidan los días que quieren acudir al centro de trabajo. Pero sin importar la mezcla, es un hecho que esta modalidad se encuentra con mayor frecuencia.

Para André Maxnuk, la pandemia mostró que no se requiere asistir todos los días a la oficina para ser productivo. Después de un **trabajo remoto forzado** por las medidas contra la Covid-19, la flexibilidad se aceleró y es una de las herencias que dejará la emergencia sanitaria.

“Quizá muchos de nosotros nos sentimos más cómodos y mucho más productivos trabajando de manera híbrida. Además. Esa flexibilidad y ese **esquema híbrido** permite que las empresas lleguen al talento con el que antes no lograban conectar porque se necesitaba”, señala el presidente de Mercer para América Latina.

## ¿Para qué regresar a la oficina?

Desde la óptica de Olivia Segura, el trabajo híbrido por encima de un *home office* total también responde a los desafíos por mantener el **sentido de pertenencia** de los colaboradores y la convivencia entre equipos de trabajo.

“Trabajar de manera colaborativa y tener ciertas **reuniones presenciales** para que las personas sigan manteniendo ese contacto, porque una realidad es que en los últimos dos años en los equipos se han presentado salidas y entradas de personas y todos estos movimientos son importantes para que la gente se conozca y puedan interactuar, en algunos casos para que se puedan ver por primera vez. Eso es parte de lo que estamos viendo”, expone la socia de Asesoría en Capital Humano de KPMG México.

El *Índice de Tendencia Laboral* de Microsoft WorkLab advierte que [el aislamiento de los equipos de trabajo](#) es un fenómeno observado a raíz del teletrabajo a tiempo completo, lo que representa un riesgo para la innovación de las empresas, pues a menor interacción entre compañeros de trabajo hay

menos posibilidades de que surjan nuevas ideas.

“¿Cuántas personas fueron contratadas durante la pandemia? ¿Cómo fue el proceso para integrar a esas personas a su nuevo equipo?”, reflexiona André Maxnuk. En los últimos dos años, mantener la **cultura organizacional** en un ambiente virtual ha representado un gran desafío para las organizaciones.

## Desafíos del trabajo híbrido

Si bien nuestro país está avanzando en la implementación del **trabajo híbrido**, Martha Hernández opina que quedan desafíos importantes para que la modalidad sea sostenible a largo plazo.

“Tenemos muchas cosas que trabajar, como el respeto a las **jornadas de trabajo**. El hecho de que el colaborador esté trabajando fuera de la oficina, no quiere decir que va a estar disponible las 24 horas del día. También tenemos mucho que trabajar en estructurar las agendas de trabajo”, expone la directora de Consultoría en Capital Humano de AON.

Para Olivia Segura, una de las claves en el éxito del modelo híbrido será [la definición de lineamientos de trabajo](#) al interior de las organizaciones que establezcan con claridad las nuevas reglas. “Dejar muy claro cuándo se requiere la asistencia a la oficina, por qué motivos y en qué horarios, por ejemplo”.

En ese sentido, André Maxnuk considera que uno de los principales desafíos para la continuidad del trabajo híbrido es el **empoderamiento de los colaboradores**, lo que implica de un nuevo estilo de liderazgo. “Ese estilo de liderazgo que delega y con estructuras más horizontales siguen siendo un desafío importante. Ya no necesitamos que la gente espere que le digan qué hacer, necesitamos empoderar a las personas a buscar las respuestas”.

De acuerdo con un estudio del Instituto de Investigación de Capgemini, a nivel global sólo **34% de las empresas**

está capacitando a su liderazgo para construir una cultura de confianza de cara al trabajo híbrido y sólo 34% de los colaboradores considera que su organización los faculta para tomar

sus propias decisiones.

**Recuerden que tenemos a su disposición la documentación necesaria para establecer legalmente el trabajo híbrido, presencial y virtual.**

**“Unámonos más que nunca en un Gran Acuerdo Por México”**