

Nota Técnica N° 4

El Trabajo Híbrido Llegó para Quedarse

Cristian Binimelis, Sebastián Conde y Claudia Vargas
Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile ¹

1 diciembre 2023

Hay una tensión entre el deseo de los trabajadores de laborar algunos días desde la casa, mientras que las empresas aspiran al 100% presencial.

Los equipos de Gestión de Personas están habituados a desarrollar su trabajo mirando al pasado. Esto es entendible, porque se deben respetar acuerdos previos y examinar precedentes. Recientemente, hubo una excepción. Batallando contra los desafíos formidables de la pandemia, Gestión de Personas se aventuró a desarrollar nuevas formas de trabajar mirando al futuro.

El resultado fue el trabajo híbrido, un experimento natural a escala global. Millones de personas dejaron la rutina de trasladarse a la oficina, estableciendo su lugar de trabajo en casa, con un aumento, como señaló la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tanto en productividad como en satisfacción laboral. El trabajo pasó a ser remoto, presencial o mixto, y sus innumerables combinaciones pasaron a ser conocidas como trabajo híbrido.

Gestión de Personas puso a la persona al centro de la organización. Creó políticas, estableció procedimientos, midió el desempeño mediante indicadores y revisó la satisfacción a través de encuestas. Se alió con Sistemas de Información para poner a disposición mecanismos virtuales para conferencias, colaboración y monitoreo de avance de proyectos. Estableció, con una velocidad pocas veces vista, las bases para una nueva forma de trabajar para las próximas décadas.

Lo anterior, hasta que se le pidió a Gestión de Personas que volviera a mirar al pasado. La añoranza por los tiempos normales, unida a la disminución de los efectos nocivos de la pandemia, hizo que la principal tarea que enfrentan actualmente los equipos de Gestión de Personas sea el retorno a la oficina.

Algunos ejemplos: Amazon envió una comunicación obligando a las personas de su centro corporativo a trabajar presencialmente al menos tres días a la semana, con el fin de mejorar la colaboración y fortalecer la cultura corporativa. Apple informó que se debe volver a la oficina al menos tres días a la semana, para restaurar la colaboración presencial. Citigroup señaló que se debe

¹ El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

volver a la oficina al menos dos días a la semana. Disney informó que, a partir de marzo 2023, los empleados/as debían volver a la oficina cuatro días a la semana, ya que, según su CEO, “nada reemplaza el trabajo presencial”. Goldman Sachs comunicó a sus empleados/as que debían regresar a la oficina todos los días. Google indicó que sus trabajadores deben volver a la oficina al menos tres días por semana, dando flexibilidad para trabajar “desde cualquier parte” durante ciertas semanas. IBM, por su parte, anunció que se debe volver a la oficina al menos tres días a la semana. Meta ya no ofrece trabajo remoto en sus procesos de selección; sus empleados/as deberán trabajar tres días a la semana desde la oficina. Starbucks dictaminó que se deberá volver a la oficina al menos tres días a la semana. Tesla notificó a sus empleados/as de una nueva política de retorno obligatorio a la oficina.

Qué han dicho algunos/as líderes:

Que el desarrollo de carrera requiere aprendizaje entre integrantes del equipo y se acelera en momentos clave cuando todos se suman a la causa, lo que requiere que todos estén en la oficina (Rob Goldstein y Caroline Heller, Blackrock).

“El trabajo remoto es una aberración que corregiremos lo más pronto posible” (David Solomon, Goldman Sachs).

“Estoy haciendo todo lo que puedo para que las personas vuelvan a la oficina” (Howard Schultz, Starbucks).

“Vuelvan a la oficina o asumiremos que han renunciado” (Elon Musk, Tesla).

Nuestra investigación en el Centro de Ingeniería Organizacional sobre trabajo híbrido identificó que el compromiso de la alta gerencia es clave para implementar esta modalidad de trabajo.

¿Ante la resistencia de los líderes, qué pueden hacer los equipos de Gestión de Personas? Volver a enfocarse en el futuro. Hacer lo que saben hacer mejor: escuchar a los empleados/as, 65% de los cuales, dice EY, señala que las nuevas formas de trabajo no han disminuido la productividad y 83% quiere trabajar de forma remota al menos dos días a la semana; diseñar estrategias para contrarrestar cada una de las aprensiones de la alta gerencia; e influir para convencer a los directivos que el trabajo híbrido llegó para quedarse. Porque cuando se ha puesto a la persona al centro de la organización es imposible relegarla a una posición secundaria sin exponerse a renuncias masivas. Porque no tiene sentido abandonar una forma de trabajar que aumenta, como dice la OIT, tanto la productividad como la satisfacción laboral.