



STAYCONNECTED

Herramientas para profesionales de RRHH y Gestores



Índice

Introducción	4
RESUMEN EJECUTIVO DEL INFORME TRANSACCIONAL STAY CONNECTED	5
Capítulo 1: Entender el trabajo híbrido	8
1.1 Introducción a la terminología clave	9
1.2 Ventajas e inconvenientes de los modelos de trabajo híbridos	12
1.3. Estado del arte Prácticas actuales	13
¿Cuál es el futuro de la oficina?	14
1.4. Factores de éxito de las modalidades de trabajo híbridas	14
1.5. Recursos adicionales para la aplicación:	20
1.6 Preguntas de reflexión	21
1.7 Actividad de evaluación	22
Capítulo 2: Herramientas que necesitan las empresas para crear entornos de trabajo híbridos	23
2.1 Establecer objetivos y expectativas claros	24
2.2 Políticas de comunicación para la colaboración asíncrona	25
2.3 Herramientas de colaboración para la comunicación y el sentimiento de pertenencia	27
Cultivar un sentimiento de pertenencia y conexión entre los miembros del equipo remoto y los de la oficina	28
2.4 Políticas de bienestar digital para abordar la conciliación de la vida laboral y familiar	29
2.5 Actividad de evaluación	31
2.6 Recursos adicionales/ Lecturas complementarias	32
Capítulo 3: Barreras a la inclusión digital	33
3.1 Identificar los obstáculos a la inclusión digital:	34
3.2 Retos de las reuniones híbridas	36
3.3 Celebración de reuniones híbridas inclusivas	36
3.4 Recursos adicionales para la aplicación:	37
3.5 Recursos adicionales / Lecturas complementarias:	39
3.6 Preguntas de reflexión	40
3.7 Actividad de evaluación	42
Capítulo 4: Desarrollar las habilidades para gestionar una plantilla híbrida\ Dirigir equipos en un entorno híbrido	43
4.1 Estrategias aplicables para crear y mantener un sentido de comunidad en los lugares de trabajo híbridos	44
4.2 Evitar el liderazgo “desconectado”, mejorar el compromiso de los empleados y el bienestar digital	45
4.3 Métodos eficaces de comunicación y colaboración en lugares de trabajo híbridos	46

4.4 Crear confianza entre los directivos y sus equipos híbridos	47
4.5 Herramientas y habilidades para contratar, retener y desarrollar el talento en un lugar de trabajo híbrido	47
4.6 Preguntas de reflexión	48
4.7 Actividad de evaluación	48
4.8 Recursos adicionales/ Lecturas complementarias	49
Capítulo 5 - Cómo evitar el sesgo de proximidad	50
5.1 Comprender el sesgo de proximidad en el lugar de trabajo híbrido	51
5.2 Identificación de las causas del sesgo de proximidad en el lugar de trabajo híbrido	51
5.3 Estrategias para prevenir el sesgo de proximidad en los lugares de trabajo híbridos	52
5.4 Recursos adicionales/ Lecturas complementarias	54
5.5 Preguntas de reflexión:	55
5.6 Actividades de evaluación	55
Capítulo 6: Buenas prácticas: estudios de casos	57
6.1 Mejores prácticas y estrategias para la gestión de acuerdos de trabajo híbridos para gestores individuales y equipos de trabajo	58
6.2 Casos prácticos dignos de mención	59
6.3 Una colección de recursos valiosos	60
6.4 Recursos adicionales para la aplicación	60
6.5 Lecturas complementarias:	62
6.6 Preguntas de reflexión:	63
6.7 Actividad de evaluación	65
ANEXO 1	66
ANEXO 2	67
Referencias	67

Introducción

En el dinámico entorno laboral actual, el trabajo híbrido ofrece una flexibilidad y eficiencia sin parangón tanto para empresarios como para empleados. En este contexto, se necesita un marco estratégico para tener éxito. Construir una base sólida es el primer paso para navegar por el trabajo híbrido con el enfoque exhaustivo de este kit de herramientas. Tanto si los empleados trabajan a distancia como in situ, es importante darles autonomía. El manual hace hincapié en la creación de una cultura integradora en la que todos los miembros del equipo se sientan comprometidos y valorados, independientemente de su ubicación. Esto implica definir las expectativas y ofrecer asistencia e instrucción para garantizar que todos puedan cumplir con éxito estas normas. La innovación del material didáctico es otra área importante de estudio. Estas herramientas ayudan a mantener la cohesión y la moral del equipo. Además, destaca la importancia de capacitar a los líderes para promover la inclusión digital y social, garantizando que todos los miembros del personal tengan las mismas oportunidades de contribuir y tener éxito.

El contenido de las herramientas se basa en un [exhaustivo informe transnacional](#) destinado a investigar la inclusión digital y social en los lugares de trabajo híbridos de seis países europeos: Bulgaria, Chipre, Grecia, Irlanda, España y Portugal: Bulgaria, Chipre, Grecia, Irlanda, España y Portugal. Este perspicaz informe recoge los resultados de encuestas y debates de grupos de discusión, presentando estrategias innovadoras para la aplicación efectiva de modelos de trabajo híbridos.



RESUMEN EJECUTIVO DEL INFORME TRANSACCIONAL STAY CONNECTED

El informe identifica varias conclusiones clave asociadas al entorno de trabajo híbrido. La flexibilidad aparece como la principal ventaja, ya que permite a los empleados adaptar sus horarios de trabajo, mejorando así el equilibrio entre la vida laboral y personal y la satisfacción en el trabajo. De hecho, la flexibilidad inherente a las modalidades de trabajo híbridas permite a los empleados ajustar sus horarios para que se adapten mejor a su vida personal. Del mismo modo, muchos de ellos también se benefician de una reducción significativa del tiempo de desplazamiento al trabajo y de los costes asociados. La flexibilidad que ofrecen los modelos de trabajo híbridos permite a los empleados gestionar su vida personal y profesional de forma más eficaz, lo que se traduce en mayores niveles de satisfacción laboral y bienestar general. Esta adaptabilidad es especialmente valiosa en los entornos de trabajo actuales, rápidos y exigentes, en los que equilibrar las responsabilidades profesionales y personales puede ser todo un reto.

También se subraya la importancia de una infraestructura tecnológica robusta, con acceso al hardware, software e internet fiables para mantener la productividad y una comunicación eficaz. En un entorno de trabajo híbrido, la dependencia de la tecnología es esencial, ya que sirve de columna vertebral para todos los esfuerzos de comunicación y colaboración. Los empleados necesitan tener acceso a las últimas herramientas y plataformas para garantizar que pueden realizar sus tareas con eficacia y mantenerse conectados con sus equipos, independientemente de su ubicación física. La comunicación regular y clara es esencial para mantener la cohesión y la alineación del equipo, con herramientas para reuniones virtuales y mecanismos de retroalimentación que desempeñan un papel crucial a la hora de garantizar el compromiso y la responsabilidad continuos. Esta interacción continua ayuda a salvar la brecha creada por la distancia física, garantizando que los miembros del equipo permanezcan conectados y alineados con los objetivos de la organización.

La confianza y el apoyo de los líderes también se identifican como factores críticos para el éxito, con expectativas de rendimiento transparentes, controles regulares y prácticas de liderazgo de apoyo que ayudan a fomentar la confianza y la motivación. En un entorno de trabajo híbrido, es esencial que los líderes establezcan y mantengan una cultura de confianza y transparencia. Esto implica establecer expectativas claras, proporcionar información periódica y estar disponible para apoyar a los empleados cuando lo necesiten. Cuando los empleados se sienten apoyados y en confianza, es más probable que se comprometan y sean más productivos. El informe señala un impacto positivo en el

bienestar de los empleados debido a la mejora del equilibrio entre la vida laboral y personal y la reducción del estrés de los desplazamientos. La posibilidad de trabajar desde casa o en un lugar de su elección reduce la tensión física y mental asociada a los desplazamientos diarios, lo que redonda en una plantilla más sana y productiva.

Sin embargo, el informe también destaca varios retos.



Mantener la motivación y el compromiso del Equipo

Mantener la motivación y el compromiso del equipo es un reto en las distintas regiones debido a las limitadas interacciones cara a cara. En Bulgaria, la falta de contacto regular en persona puede provocar aislamiento, lo que reduce la moral y la cohesión del equipo. Del mismo modo, en Chipre y España, la ausencia de interacciones espontáneas en la oficina puede hacer que los empleados se sientan desconectados y menos comprometidos, lo que afecta a la productividad.

Crear y mantener la confianza

Crear y mantener la confianza es un reto para los directivos de Bulgaria, Chipre y Grecia, ya que el trabajo a distancia suscita dudas sobre la productividad y la responsabilidad sin supervisión directa. Para resolver estos problemas son esenciales unos indicadores de rendimiento claros y una comunicación abierta. En Grecia e Irlanda, la falta de comunicación y de conexión social requiere estrategias para mejorar la colaboración y la cohesión. Unas herramientas y prácticas de comunicación eficaces son fundamentales para superar las barreras de la distancia física en los equipos remotos.

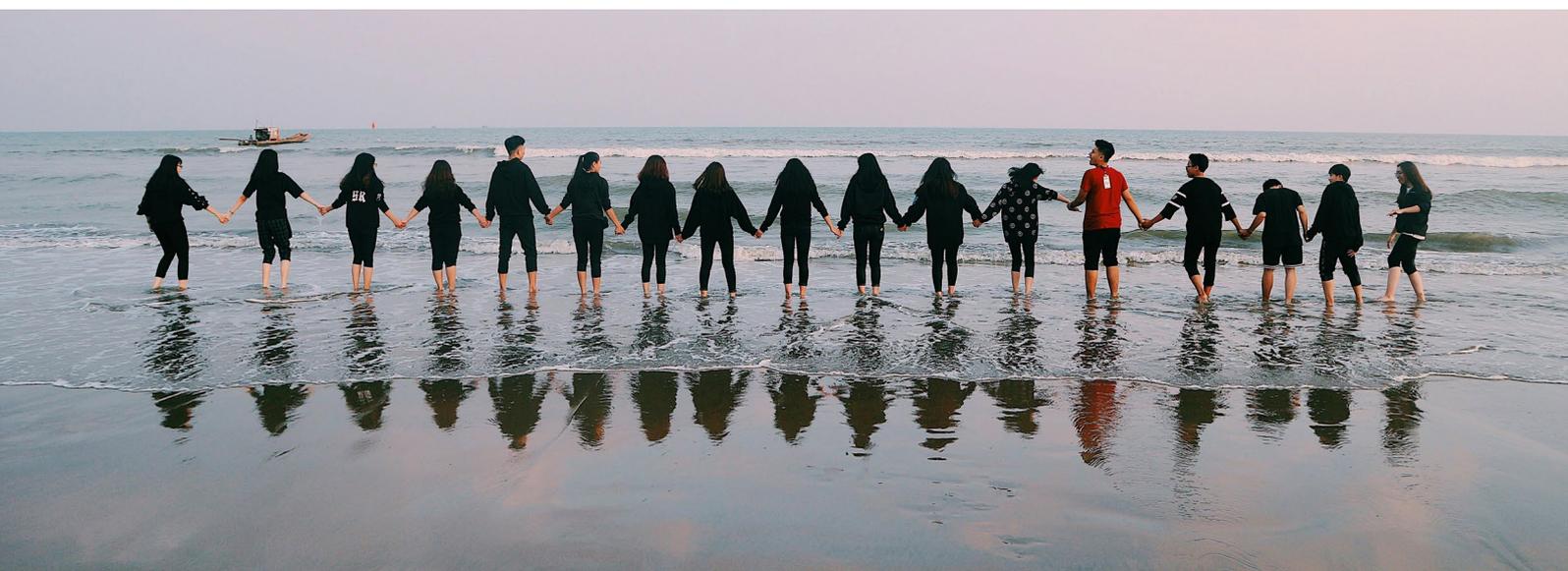
Gestión del tiempo y priorización

Los empleados de Bulgaria y Grecia tienen dificultades para gestionar el tiempo y priorizar las tareas sin la estructura de una oficina tradicional, lo que dificulta la organización y la concentración. Las organizaciones deberían ofrecer formación y recursos para ayudar a desarrollar habilidades eficaces de gestión del tiempo y crear entornos de trabajo estructurados. En Grecia e Irlanda, el mantenimiento de una cultura empresarial cohesionada también es motivo de preocupación, y la ausencia de una cultura sólida y los problemas de delegación ponen de manifiesto la necesidad de adoptar medidas proactivas. Una cultura de empresa fuerte es esencial para fomentar la pertenencia y la comunidad, y las organizaciones deben trabajar activamente para cultivarla en un entorno de trabajo híbrido.

Colaboración eficaz

En Chipre y Portugal, la colaboración efectiva es un reto debido al trabajo a distancia. Para mitigarlo, las organizaciones deben reforzar los mecanismos de cooperación aplicando estrategias que fomenten el trabajo en equipo y proporcionen plataformas de colaboración, como espacios de trabajo virtuales y actividades periódicas de creación de equipos. Estos esfuerzos ayudan a salvar la brecha de la separación física y garantizan un trabajo en equipo eficaz.

En resumen, aunque el trabajo híbrido ofrece numerosas ventajas, como la flexibilidad y la mejora del equilibrio entre la vida laboral y personal, también plantea retos, sobre todo en lo que respecta al mantenimiento de la motivación, la confianza, la comunicación y la cultura de empresa. Abordar estos retos requiere una comunicación clara, un uso eficaz de la tecnología, un liderazgo de apoyo y estrategias a medida para fomentar la colaboración y el compromiso entre los miembros del equipo. Centrándose en estas áreas, las organizaciones pueden sortear con éxito las complejidades del trabajo híbrido y crear un entorno laboral productivo e integrador.





ESTRUCTURA DEL KIT DE HERRAMIENTAS:

El capítulo 1 sienta las bases definiendo el trabajo híbrido y sus términos clave, destacando sus ventajas y retos. Analiza las habilidades esenciales de comunicación y colaboración, los distintos diseños de oficina y elementos cruciales como la infraestructura de comunicación, las políticas inclusivas y el fomento de una cultura de confianza.

El capítulo 2 se centra en los aspectos técnicos, detallando las herramientas y competencias digitales necesarias para un trabajo híbrido eficaz. También hace hincapié en la importancia del bienestar digital y ofrece orientación sobre cómo cultivar hábitos digitales saludables para evitar el agotamiento.

El capítulo 3 aborda la inclusión digital, proporcionando estrategias para superar las barreras y crear un entorno de trabajo inclusivo. Ofrece ideas para celebrar reuniones inclusivas y garantizar que todos los empleados se comprometan y reciban apoyo.

El capítulo 4 trata del liderazgo en un entorno de trabajo híbrido. Ofrece técnicas prácticas para fomentar el compromiso de los empleados, generar confianza y adaptar los estilos de liderazgo a los equipos híbridos.

El capítulo 5 examina el problema del sesgo de proximidad, que puede afectar a los trabajadores híbridos o remotos. Explica cómo identificar este problema y sugiere estrategias para evitar que se produzca y abordar sus causas profundas.

El capítulo 6, el último, presenta las mejores prácticas para implantar con éxito el trabajo híbrido. Incluye estudios de casos, investigaciones y opiniones de expertos para ofrecer un marco completo.

También encontrará orientaciones sobre planificación colaborativa, herramientas esenciales y fomento de una comunicación eficaz y del bienestar de los empleados. Este conjunto de herramientas capacita a individuos y organizaciones para adoptar el trabajo híbrido a través de un enfoque polifacético. El éxito de su aplicación requiere una combinación de directrices descendentes, iniciativas ascendentes y esfuerzos de colaboración en toda la organización.

Capítulo 1: Entender el trabajo híbrido



En los últimos años, el lugar de trabajo ha evolucionado rápidamente, un cambio acelerado por la pandemia de COVID-19. Del cambio hacia el trabajo a distancia ha surgido un modelo de trabajo más complejo, conocido como trabajo híbrido. El capítulo 1 pretende introducir a los profesionales y directivos en la terminología pertinente, explicando las características clave del trabajo híbrido y la importancia de la flexibilidad. Además, el contenido que figura a continuación mejora la comprensión de sus formadores sobre los pros y los retos del puesto de trabajo híbrido, así como las habilidades necesarias para mejorar la colaboración entre los trabajadores. Además, se presentan las distintas disposiciones de las oficinas en un lugar de trabajo híbrido y se identifican los factores esenciales para una organización eficaz del trabajo híbrido, como la comunicación, la infraestructura digital y las políticas inclusivas. Por último, el capítulo ofrece recomendaciones prácticas y estrategias para fomentar una cultura de confianza y responsabilidad en el lugar de trabajo híbrido y concluye con preguntas de reflexión y una herramienta de evaluación para los usuarios.

1.1 Introducción a la terminología clave

El **lugar de trabajo híbrido** se conoce actualmente como un modelo de lugar de trabajo que combina el trabajo a distancia con el trabajo en oficinas físicas o presenciales. En términos sencillos, los empleados tienen la flexibilidad de trabajar desde cualquier lugar de su elección durante el horario de trabajo a distancia (Peprah, 2022). Aunque el término “lugar de trabajo híbrido” pueda parecer nuevo, también se han utilizado otros términos indistintamente y se refieren al contexto de un empleado que trabaja desde un lugar físicamente separado de su empleador, al tiempo que utiliza la tecnología de las telecomunicaciones. Se trata del teletrabajo, el trabajo a distancia, el trabajo desde casa, el teletrabajo y el trabajo virtual.

Características clave del puesto de trabajo híbrido

Muchas organizaciones adoptan un modelo híbrido para reducir el espacio de oficina y los gastos relacionados. Sin embargo, el trabajo híbrido es mucho más que el lugar donde se realiza el trabajo. Se trata de transformar la cultura organizativa hacia un acceso sin fisuras a las herramientas de colaboración. Un modelo de trabajo híbrido eficaz requiere algunas características clave, como flexibilidad, inclusión, apoyo y seguridad, que se consiguen mediante una gestión hábil.

Información adicional: Para más información sobre las características clave de los puestos de trabajo híbridos, explore el recurso en este [enlace](#).



Modelos de trabajo híbridos

La combinación de trabajo a distancia y presencia física en la oficina conforma el modelo de trabajo híbrido que implementa una organización. Según Lenka (2021), tres son los modelos de trabajo híbrido más comunes adoptados por distintas organizaciones:

- **Modelo Remote First:** las organizaciones que siguen este modelo animan a sus empleados y directivos a trabajar principalmente a distancia y a utilizar la oficina para asuntos urgentes.
- **Modelo de oficina ocasional:** Los empleados de estas organizaciones trabajan más o menos dos o tres días a la semana en la oficina.
- **Modelo de oficina primero, remoto permitido:** Este modelo combina el remoto primero y la oficina ocasional en un tercer modelo en el que la organización funciona sin conexión, y una parte de los empleados podría trabajar a distancia.

Comprender la flexibilidad en el trabajo híbrido

Los mercados laborales han cambiado significativamente, evolucionando hacia modalidades de trabajo más flexibles con contratos, horarios y ubicaciones variados. El trabajo híbrido implica una mezcla de diferentes elementos y se adapta a las exigencias de las tareas y el lugar de trabajo. Por tanto, la flexibilidad es crucial para organizar las operaciones y entender cómo funciona el trabajo híbrido. Intentemos desentrañar el concepto de flexibilidad con referencia al aspecto organizativo y social y también a los parámetros de autonomía de los trabajadores o flexibilidad individual.

La flexibilidad organizativa conlleva el reto de coordinar los recursos internos y externos, por lo que puede revestir las siguientes formas:

- En cuanto a horarios flexibles (cuándo, con qué frecuencia, baja duración)
- En cuanto a la ubicación (entonces es necesario trabajar desde casa o desde otros lugares de trabajo)
- En cuanto a la organización (flexibilidad para la rotación laboral, ampliación de funciones, trabajo basado en proyectos, equipos temporales o virtuales, o sistemas multiequipo)
- En cuanto a las relaciones laborales (trabajo a la carta, a tiempo parcial, contratos de arrendamiento laboral, mano de obra subcontratada, pago por pieza)

La flexibilidad social se refiere a los equipos y las relaciones sociales asociadas y al reto de armonizar el contacto cara a cara con el contacto virtual síncrono y asíncrono. La flexibilidad social obliga a las organizaciones a ser capaces de gestionar eficazmente los tres casos siguientes.

- Los equipos estables recurren a menudo a los dinámicos
- Los miembros del equipo pueden cambiar con frecuencia
- Falta de límites sociales claros

La flexibilidad individual aumenta en el lugar de trabajo híbrido gracias a la autonomía laboral. Los empleados en lugares de trabajo híbridos tienen más oportunidades de tomar decisiones que afectan a dónde, qué y cuánto tiempo se dedican a las tareas en el trabajo. Esta autonomía puede afectar a los horarios de trabajo, las preferencias relacionadas con las tareas, los métodos de trabajo y el lugar de trabajo (Kubicek et al., 2017). Por lo tanto, los directivos deben establecer las condiciones/políticas relativas a la autonomía de los empleados para conducir:

- Libertad
- Independencia
- Discreción

¿Conocía la investigación sobre...

... la paradoja de la flexibilidad (Chung, 2022), en la que se descubrió que los trabajadores autónomos asumían más trabajo y trabajaban más horas voluntariamente. Esto ha dado lugar a un debate sobre si es necesario regular la jornada laboral para garantizar el “derecho a desconectar” (Eurofound 2021).



1.2 Ventajas e inconvenientes de los modelos de trabajo híbridos

Hay razones que explican por qué muchas organizaciones han decidido pasar rápidamente a modelos de trabajo híbridos, y éstas están relacionadas con los pros y los contras de los nuevos modelos de trabajo. He aquí algunas pruebas clave que arrojan luz sobre este tema:

Ventajas	Desafíos
Ahorro de costes y tiempo	<i>Distancia física</i>
Menor tasa de absentismo	<i>Problemas de comunicación</i>
Mejor conciliación de la vida laboral y familiar	<i>Gestión más compleja</i>
Flexibilidad y más tiempo para la familia	<i>Criterios de contratación complejos</i>
Mayor ventaja competitiva	<i>Aislamiento social de los trabajadores/trabajo en equipo afectado</i>
Acceso a un mayor número de talentos	<i>Comunicación entre redes</i>
Mayor productividad y eficacia	<i>Menos sentido de la inclusión</i>
Aumento de la confianza de los empleados en sí mismos	<i>Menos interacción y compromiso profesional</i>
Digitalización del trabajo	<i>Menor visibilidad de los empleados</i>

Ziegler & Lutger (2023) & Lenka (2021)

El hecho de que el lugar de trabajo contemporáneo ya no sea una plataforma para la interacción cara a cara entre las personas que trabajan y moderan la cultura organizativa, plantea varios retos y ventajas que deben abordarse eficazmente en el modelo de trabajo híbrido. Ziegler y Lutger (2023) instan a los líderes de los lugares de trabajo híbridos a abordar los retos de la interacción profesional y la inclusividad en el contexto organizativo híbrido como una prioridad, si quieren abordar de forma proactiva los conflictos y preocupaciones que se avecinan.

[Vea este vídeo](#) Cómo funciona el modelo híbrido, ventajas e inconvenientes.

1.3. Estado del arte Prácticas actuales

Muchas organizaciones, al transferir modelos híbridos, experimentan con prácticas para fomentar la colaboración y políticas de gestión de los espacios de oficina.

¿Cómo podemos mejorar la colaboración en el lugar de trabajo híbrido?

Las pruebas indican que se ha producido un aumento significativo del uso de tecnologías de comunicación asíncronas, como la mensajería instantánea, lo que ha dado lugar a una mayor colaboración en equipo (Yang et al., 2022). Además, los modos de comunicación que utilizan los trabajadores híbridos tienen un impacto significativo en la transferencia de conocimientos y la colaboración.

Para mantener altos niveles de colaboración en un lugar de trabajo híbrido y conservar los beneficios de la dinámica de trabajo en equipo, son esenciales varias estrategias. Según Lomas et al (2008), las acciones clave que facilitan la colaboración son:

- Comunicación y conexión eficaces entre empleados y directivos
- Delegación clara de tareas y calendarios de trabajo
- Una cultura de compartir ideas y trabajo
- Una política clara para los acuerdos de trabajo híbrido

He aquí algunos consejos prácticos para delegar tareas con eficacia:

- Clasificar las tareas y relacionarlas siempre con el objetivo
- Destacar las capacidades de los trabajadores
- Comparta la carga con su equipo
- Comprobar regularmente y ofrecer apoyo
- Ofrecer el debido reconocimiento por el trabajo realizado

Además, los empleados han observado que el trabajo a distancia afecta a la colaboración en equipo, lo que pone de manifiesto la necesidad de flexibilidad y de inversiones significativas en herramientas de colaboración y **autonomía**. Por tanto, las organizaciones deben adoptar **programas informáticos** de colaboración eficaces para garantizar la transparencia de las tareas durante el trabajo a distancia.

En pocas palabras, las herramientas de colaboración más fáciles de usar deben imitar las reuniones cara a cara frente a la pantalla.

He aquí algunos ejemplos indicativos de tales herramientas:

- [Microsoft Teams](#)
- [Zoom](#)
- [Google Meet](#)
- [Skype](#)
- [Around](#)
- [Google Drive](#)

Los criterios clave para elegir la herramienta de comunicación adecuada incluyen:

- Elija una herramienta que su equipo disfrute utilizando.
- Tenga en cuenta la escalabilidad.
- Mira las características principales.
- Tenga en cuenta el tamaño de la organización (número de personas) y el volumen de información.
- Preste atención a la privacidad y la seguridad.
- Considere la frecuencia de la comunicación.
- Compare la rentabilidad.

¿Cuál es el futuro de la oficina?

El entorno de oficina ha sido tradicionalmente un motor clave de la estrategia, la cultura y el rendimiento de las organizaciones (Parker, 2020). La adopción de políticas de trabajo a distancia ha dado lugar a entornos de trabajo (Xiao et al., 2021), ya sea en su totalidad o mediante un modelo de trabajo híbrido que mezcla el trabajo en casa y en la oficina.

Muchos empleados han disfrutado de las ventajas de trabajar desde casa y las empresas han apoyado esta transición financiando la instalación de oficinas en casa. A pesar de estas ventajas, el trabajo desde casa introduce factores de estrés como un espacio de trabajo inadecuado, responsabilidades de cuidado de los hijos y aislamiento social, que han afectado negativamente al rendimiento general (Bellmann y Hübler, 2021).

Estos retos subrayan la necesidad de replantearse la distribución de la oficina para dar cabida a un lugar de trabajo híbrido que equilibre la flexibilidad y la autonomía de los empleados con una productividad y un bienestar sostenidos.

Según Barath & Schmidt (2022), se trata de seis variantes del **espacio de oficina flexible**:

- La **oficina abierta** es una configuración de oficina con límites interiores mínimos o inexistentes, para facilitar la comunicación y el flujo de ideas en las organizaciones.
- La **oficina de cotrabajo** es aquella en la que un grupo de diferentes empleados, de diferentes empresas o autónomos, utilizan un lugar de trabajo común y compartido. Una variante son los **mecanismos de cotrabajo virtual y cotrabajo digital**, que pueden afectar negativamente a la oficina en casa.
- La **oficina basada en la actividad** permite a los empleados trabajar en diversas actividades, solos o en colaboración con otros, mientras cambian de múltiples tipos de entornos de trabajo flexibles durante el día sin un escritorio fijo en el lugar de trabajo.
- La **oficina satélite** es un tipo de entorno de trabajo a distancia en el que un empleado trabaja en un centro establecido por el empresario fuera de sus instalaciones, por ejemplo, en el local del cliente en su localidad o región.
- La **oficina en casa** ofrece a los empleados flexibilidad para organizar su tiempo y entorno de trabajo.
- **Otros lugares remotos** (oficinas) son espacios de trabajo alternativos o lugares abiertos al público, como cafeterías, bibliotecas, casas de vacaciones, calles, parques, aparcamientos o estaciones de tren.

Los estudios indican que la disposición de oficina más popular será una oficina abierta con tabiques altos que sirva también como oficina flexible. La flexibilidad de esta disposición también puede reforzarse con una disposición de oficina basada en actividades (Barath y Schmidt, 2022).

1.4. Factores de éxito de las modalidades de trabajo híbridas

Considerando que el lugar de trabajo híbrido ha llegado para quedarse, tanto las organizaciones como los empleados reconocen que el trabajo híbrido ofrece un alto nivel de flexibilidad y un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada para los empleados. Sin embargo, ambas partes se enfrentan al reto de cuáles son los mejores acuerdos de comunicación e inclusión, así como la infraestructura sólida y la forma de generar confianza y responsabilidad en el trabajo híbrido.

Comunicación clara y trabajo híbrido

Una comunicación clara en un contexto de trabajo híbrido es esencial para mantener la cohesión del equipo y la productividad.

Esto se consigue mediante:

1. Implantar herramientas de comunicación eficaces, como videoconferencias, mensajería instantánea y software de gestión de proyectos.
2. Establecer controles periódicos y reuniones virtuales para garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados e informados, independientemente de su ubicación.
3. Introducir protocolos de comunicación claros, concisos y coherentes para evitar malentendidos y mantener a todo el mundo en la misma línea.
4. Fomentar el diálogo abierto y la retroalimentación para promover una cultura de transparencia y confianza.
5. Impartir formación sobre herramientas de comunicación digital y mejores prácticas para mejorar aún más la eficacia de la comunicación en equipos híbridos.

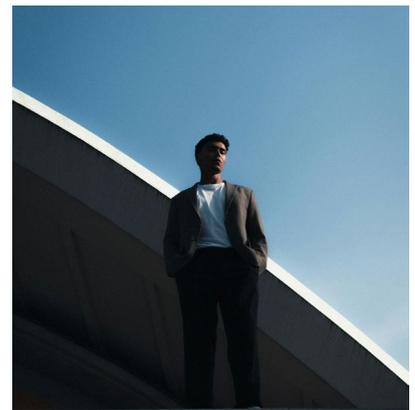
Cuando los empleados se dividen en trabajadores de oficina y trabajadores en línea, es importante que los trabajadores a distancia sientan que pertenecen a una comunidad.

He aquí algunos consejos sobre cómo **crear un sentimiento de comunidad** entre los empleados, en un entorno de trabajo híbrido.

1. Organice reuniones **informales pero opcionales** en línea para que los cafés les hagan sentir la sensación de comunidad.
2. Anime a los trabajadores a distancia a participar regularmente en **actividades de socialización antes o después de las reuniones**.
3. Organice **reuniones** periódicas **a nivel de empresa** para que los equipos sepan en qué están trabajando e informen sobre los distintos proyectos en curso.
4. Ayudar **a** los directivos **a conectar más** con los empleados.
5. Asegúrese de que los trabajadores a distancia participan plenamente en todas las actividades de la organización.
6. Establecer un marco claro para la **“disponibilidad”** y la **“no disponibilidad”** en los modelos de trabajo flexible y a distancia

Desde el terreno: ¿Sabía que Evonik respetar los horarios de trabajo acordados?

Una comunicación eficaz también está relacionada con el parámetro temporal seleccionado para interactuar en el contexto del trabajo. Además del derecho a no estar disponible fuera de las horas de trabajo acordadas, se espera que todos los directivos y empleados respeten la “pausa del correo electrónico”. En concreto, la empresa Evonik introdujo un acuerdo que estipula que los correos electrónicos no deben procesarse fuera del corredor horario de trabajo de la empresa (generalmente entre las 07:00 y las 20:00). En la práctica, esto significa que ambos tienen derecho a no estar disponibles fuera de las horas de trabajo acordadas y que se aplica el requisito de no enviar ni responder a mensajes fuera de la franja horaria de trabajo de la empresa. Así, aunque el marco del horario laboral puede variar de un empleado a otro, el patrón de desconexión más frecuente incluye las tardes, las madrugadas y los fines de semana. Evonik también ha establecido tareas de control del cumplimiento para garantizar que no se produzcan variaciones significativas entre los jefes de línea que den lugar a una protección desigual (Eurefound, 2021)



Infraestructura digital en el trabajo híbrido

Una sólida infraestructura digital es crucial en una comunidad híbrida para garantizar una colaboración y productividad sin fisuras. Esto incluye:

- Internet de alta velocidad fiable,
- almacenamiento seguro en la nube, y
- herramientas avanzadas de comunicación como videoconferencias, mensajería instantánea y software de gestión de proyectos. Invertir en medidas de ciberseguridad es esencial para proteger los datos sensibles y mantener la confianza.

Equipar a los empleados con hardware y software actualizados mejora la eficacia de su trabajo desde cualquier lugar. Además, proporcionar asistencia informática para la resolución de problemas y el mantenimiento de los sistemas ayuda a minimizar las interrupciones. Una infraestructura digital sólida permite transiciones fluidas entre el trabajo a distancia y en la oficina, dando respuesta a las diversas necesidades de los equipos híbridos.

Políticas inclusivas y trabajo híbrido

Empecemos por afirmar que un modelo de trabajo híbrido con inclusión puede hacer de una organización un lugar deseable para trabajar. Las políticas de inclusión son esenciales para fomentar un entorno de trabajo diverso y equitativo. Estas políticas deben garantizar que todos los empleados:

- pueden ser escuchados y sentirse bienvenidos,
- tener igualdad de acceso a los recursos, las oportunidades y el apoyo, independientemente de su ubicación
- ofrecer horarios de trabajo flexibles, y
- garantizar que las plataformas digitales sean accesibles a todos los empleados.

[Vea este vídeo](#): ¿Cuál es el verdadero significado de la inclusión?

Al dar prioridad a la inclusión y la equidad, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo híbrido de apoyo y colaboración que beneficie a todos.

Qué tipo de políticas son fundamentales para promover un entorno de trabajo inclusivo y flexible.

Según Taylor et al. (2021), cada organización puede empezar por lo siguiente:

1. En primer lugar, elabore una política de inclusión y flexibilidad que establezca que la organización respeta y valora las prácticas altamente inclusivas y las prácticas de trabajo flexible inclusivas.
2. Compartir la política con todos los empleados sobre el enfoque de la organización respecto al trabajo flexible.
3. Formar y apoyar a los directivos con capacidades para ofrecer un trabajo híbrido inclusivo.
4. Hacer del trabajo flexible la norma para todos los empleados y garantizar prácticas de contratación justas para los nuevos contratados.

Además, recursos como proporcionar alojamiento para configuraciones de trabajo a distancia, ofrecer horarios de trabajo flexibles y garantizar la accesibilidad en las plataformas digitales son pasos fundamentales. Además, la formación periódica sobre diversidad, equidad e inclusión puede ayudar a concienciar y reducir los prejuicios. Por último, fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación permite a los empleados expresar sus preocupaciones y contribuir a una cultura más inclusiva.

Más información sobre estrategias de inclusión en el lugar de [trabajo](#).

Cómo fomentar una cultura de confianza y responsabilidad en un lugar de trabajo híbrido

Fomentar una **cultura de confianza** en un lugar de trabajo híbrido es vital para la cohesión del equipo y la productividad. Independientemente del modelo de trabajo híbrido, cuando la cultura organizativa fomenta la confianza y el apoyo, la satisfacción de los empleados es mayor (Dowling, et al., 2022).

La confianza en el contexto organizativo depende de los creadores de equipos eficaces y de directivos que sepan fomentar la colaboración y la gestión eficaz de los conflictos. Dotar a los empleados de autonomía y apoyo demuestra confianza en sus capacidades, lo que refuerza la confianza mutua. He aquí **tres** prácticas **eficaces** para fomentar la seguridad psicológica en un entorno híbrido:

- Asegúrese de que los empleados **se conocen entre sí** y saben lo que hacen en la organización.
- **Planifique** periódicamente **eventos de equipo** para crear conexiones entre los empleados, teniendo en cuenta información vital como las restricciones de tiempo, los factores de accesibilidad, el tipo de actividades, etc. Asegúrate también de orientar sin problemas a los nuevos miembros del equipo en el entorno de trabajo híbrido.
- Trabajar para fomentar **un conflicto sano** entre los miembros y la gestión de conflictos.

Las organizaciones que transforman sus actividades en modelos de trabajo híbridos deben modificar también la forma de trabajar de sus equipos en el nuevo espacio de trabajo. Además de predicar con el ejemplo, los líderes deben demostrar fiabilidad e integridad. Según Grossi et al. (2021), los directivos también deben ser capaces de poner en marcha prácticas específicas que inspiren la apropiación y la responsabilidad como normas.

¿Cómo se consigue esto en un lugar de trabajo híbrido? ¿Qué pueden hacer los líderes para que sus miembros no se sientan desconectados en un lugar de trabajo híbrido?

- Garantizar la claridad de los objetivos y la dirección del equipo (debatir, acordar y documentar objetivos claros).
- Fomentar el sentido de pertenencia con herramientas como la Carta de Equipo, que define cómo trabajan juntos los miembros del equipo.
- Sea proactivo ofreciendo apoyo y estableciendo relaciones

Vea este vídeo sobre [juegos de creación de equipos](#).

En general, los controles periódicos y las revisiones del rendimiento ayudan a mantener la responsabilidad, garantizando que todo el mundo cumpla con sus obligaciones. Reconocer y celebrar los logros fomenta un entorno positivo en el que los empleados se sienten valorados. Al cultivar estas prácticas, las organizaciones pueden crear un lugar de trabajo híbrido en el que la confianza y la responsabilidad impulsen el éxito y la colaboración.

<p>Propósito del equipo Define cómo debe ser el éxito del equipo y aclara su propósito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué tipo de equipo se trata exactamente (por ejemplo, equipo de proyecto, equipo de coordinación)? • ¿Por qué existe el equipo? ¿De qué es responsable el equipo? • ¿Qué “trabajo” realiza el equipo? (a grandes rasgos)
<p>Contexto del equipo ¿Cómo encaja el equipo en el panorama general?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién debe rendir cuentas el equipo? • ¿Con qué otros equipos conectamos? • ¿Qué quieren/necesitan de nosotros? • ¿Cómo interactuará nuestro equipo con otros grupos? • ¿Qué define y distingue a nuestro grupo?
<p>Objetivos del equipo Aclare los resultados, las tareas o las contribuciones concretas del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué resultados concretos esperamos de nuestro equipo? • ¿Qué resultados queremos? (Sea lo más específico posible). • ¿Cómo podemos medir esos resultados?
<p>Funciones del equipo ¿Quién forma parte del equipo? ¿Cómo podría cambiar con el tiempo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién forma parte del equipo? ¿Qué perspectiva/habilidades aporta cada miembro? • ¿Existen funciones especiales (por ejemplo, líder, facilitador, etc.) en el equipo? • ¿Existen subgrupos clave dentro del equipo? ¿Qué hacen los subgrupos?
<p>Procesos de trabajo en equipo ¿Cómo compartirá información, deliberará y decidirá el equipo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué procesos utilizaremos para realizar el trabajo del equipo? (Enuméralos, paso a paso). • ¿Qué expectativas tenemos sobre cómo trabajamos y qué hacemos? • ¿Con qué frecuencia nos reuniremos? • ¿Quién determina y gestiona nuestra agenda? • ¿Cómo conectaremos con otros socios significativos de nuestro trabajo?
<p>Toma de decisiones en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué decisiones se toman en este equipo? • ¿Qué nivel de responsabilidad en la toma de decisiones tenemos? • ¿Qué proceso de decisión utilizaremos? • ¿Cómo nos comunicaremos entre nosotros y nos conectaremos con otros dentro de la organización?
<p>Valores y normas del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valores compartidos definen a nuestro grupo? • ¿Qué vínculos existen entre nuestro grupo? • ¿Qué esperamos los unos de los otros? • ¿Cómo acordamos gestionar los conflictos? • ¿Cuáles son las normas y/o principios de funcionamiento de nuestro equipo?

1.5. Recursos adicionales para la aplicación:

Títulos	Enlaces
Mejores herramientas de colaboración en línea	https://www.cloudwards.net/online-collaboration-tools/
25 Mejores herramientas de comunicación en equipo .. una guía para elegir la más adecuada	https://clariti.app/blog/team-communication-tools/
Cómo elegir la herramienta de comunicación adecuada	https://www.smartbusinessdaily.com/right-communication-tools-for-business/#:~:text=How%20To%20Choose%20The%20Right%20Communication%20Tools%201,Support%20...%205%205.%20Consider%20The%20Main%20Features
Pasos para lograr la integración en el lugar de trabajo híbrido	https://www.chieftalentofficer.co/2021/12/08/six-steps-to-creating-inclusivity-in-the-hybrid-workplace/#:~:text=6%20steps%20to%20creating%20inclusivity%20in%20the%20hybrid,6.%20Sustain%20your%20commitment%20to%20an%20inclusive%20culture.
Trabajo híbrido: Cómo adaptarlo a su estrategia de diversidad, equidad e inclusión	https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy
Por qué es importante la inclusión y cómo fomentarla	https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/why-inclusion-matters-and-how-to-foster-it
Cuatro formas de establecer la responsabilidad del equipo en un entorno de trabajo híbrido	https://www.chieftalentofficer.co/2022/01/26/four-ways-to-establish-team-accountability-in-a-hybrid-work-environment/#:~:text=In%20a%20hybrid%20world%2C%20take%20a%20human-centered%20approach,on%20building%20trust%20and%20engagement%20with%20team%20members.
Descubra reuniones híbridas inclusivas, atractivas y productivas	https://www.youtube.com/watch?v=28srqba7REs
Consejos para comunicarse mejor en un entorno de trabajo híbrido	https://engagedly.com/blog/best-tips-for-better-communication-in-a-hybrid-work-environment/#:~:text=Tips%20on%20Communicating%20better%20in%20a%20Hybrid%20Work,to%20talk%20about%20their%20experiences%20...%20More%20items

1.6 Preguntas de reflexión

1. La flexibilidad es un reto clave del entorno de trabajo híbrido contemporáneo y adopta distintas formas.
 - 1.1. ¿Qué sentido puede tener un lugar de trabajo híbrido familiar utilizando las cuatro formas diferentes de flexibilidad organizativa?
 - 1.2. ¿Qué tipo de flexibilidad organizativa ofrece su organización?
 - 1.3. Como empleado, ¿qué tipo de flexibilidad organizativa considera más crítica?
2. Basándose en el contenido de este módulo, elija tres ventajas y tres retos que considere más importantes para una implantación satisfactoria del modelo de trabajo híbrido. Considere una sugerencia que aborde cada uno de estos retos.
3. ¿Cómo describiría la oficina de su lugar de trabajo actual o deseable? ¿Qué disposición consideraría más adecuada para el trabajo híbrido?
4. Escriba una breve reflexión de 100 palabras sobre la política de Evonik relativa al respeto de los horarios de trabajo acordados para mejorar la comunicación.
 - 4.1. ¿Qué pensó y sintió al leer este caso?
 - 4.2. ¿Recomendaría esta política a alguna organización híbrida que conozca?
5. Piensa en la infraestructura digital de una experiencia laboral híbrida reciente tuya, ¿qué tipo de equipamiento echabas en falta que haría tu trabajo más eficiente?
 - 5.1. Prepare una lista con los tres elementos más importantes que marcarían una gran diferencia en el trabajo a distancia concreto.
 - 5.2. Compare su lista con la de dos de sus colegas y elabore una lista final de tres elementos comunes.
6. Considere la importancia de la cultura de la confianza y la responsabilidad en el lugar de trabajo híbrido, y responda a lo siguiente:
 - 6.1. En general, ¿cómo evaluaría el grado en que conoce a sus colegas en sus organizaciones?
 - 6.2. ¿Cuándo fue la última vez que participó en un acto de equipo cuyo objetivo era reforzar los lazos entre los miembros de su equipo?
 - 6.3. ¿Se guiaba su equipo por una Carta del Equipo clara? En caso negativo, ¿considera que la Carta del Equipo es una herramienta útil para aclarar los objetivos, funciones, procesos, valores y toma de decisiones del equipo?

1.7 Actividad de evaluación

1. Según el texto, ¿cuál es el aspecto clave de un puesto de trabajo híbrido eficaz?
 - A. Aumento de las horas de trabajo de los empleados
 - B. Transformar la cultura organizativa
 - C. Eliminar por completo el trabajo a distancia
 - D. Reducir la dependencia de la tecnología
2. ¿Por qué es crucial la flexibilidad en el lugar de trabajo híbrido?
 - A. Garantiza que los empleados trabajen las mismas horas todos los días.
 - B. Simplifica la jerarquía organizativa.
 - C. Es esencial para comprender el funcionamiento del trabajo híbrido, que repercute en los aspectos organizativos y sociales, así como en la autonomía de los empleados.
 - D. Obliga a todos los empleados a trabajar desde la oficina al menos tres días a la semana
3. ¿Cuál de las siguientes estrategias NO se menciona como esencial para mantener altos niveles de colaboración en un lugar de trabajo híbrido según Lomas et al (2008)?
 - A. Comunicación y conexión eficaces entre empleados y directivos
 - B. Delegación clara de tareas y calendarios de trabajo
 - C. Reuniones periódicas en persona para todos los miembros del equipo
 - D. Cultura de compartir ideas y trabajo
 - E. Una política clara para los acuerdos de trabajo híbrido
4. ¿Cuál de los siguientes es un criterio clave para elegir la herramienta de comunicación adecuada?
 - A. Elegir una herramienta que el equipo disfrute utilizando
 - B. Consideración de la escalabilidad de la herramienta
 - C. Principales características de la herramienta
 - D. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización y el volumen de información
 - E. Todas las anteriores
5. ¿Cuál de los siguientes NO se menciona como parte de una infraestructura digital sólida para una comunidad híbrida?
 - A. Internet de alta velocidad fiable
 - B. Almacenamiento seguro en la nube
 - C. Herramientas avanzadas de comunicación
 - D. Reuniones periódicas en persona
 - E. Invertir en medidas de ciberseguridad



**Capítulo 2:
Herramientas que
necesitan las empresas
para crear entornos
de trabajo híbridos**

El objetivo principal del capítulo 2 es servir de introducción al significado y la importancia de las herramientas y competencias técnicas que las organizaciones y empresas necesitan para habilitar y mantener el puesto de trabajo híbrido. Las habilidades de comunicación y colaboración digital son esenciales para la nueva forma de trabajar en un mundo digital. Al mismo tiempo, los gestores de equipos híbridos deben estar equipados y formados con el conjunto de competencias adecuado para garantizar que sus equipos puedan cooperar de forma eficaz. En el mundo actual impulsado por las nuevas tecnologías, el bienestar digital se ha convertido en un aspecto importante del trabajo híbrido, y ayuda a las personas a lograr un equilibrio saludable entre sus actividades en línea y fuera de línea. Adoptando hábitos digitales saludables, los empleados pueden reducir su distracción y adicción digitales.

2.1 Establecer objetivos y expectativas claros

Definir objetivos claros para las modalidades de trabajo híbridas

El establecimiento eficaz de objetivos es esencial para el éxito de los equipos híbridos. Los directivos deben trabajar con sus equipos para establecer objetivos y calendarios claros, asegurándose de que se revisan periódicamente y de que se proporciona la información necesaria. Una política de trabajo híbrido es un documento de acuerdo de trabajo flexible que suele describir las directrices, expectativas y procedimientos para los empleados. Cuando se gestiona un equipo híbrido, es especialmente importante asegurarse de que los detalles de todos los objetivos se establecen claramente uno por uno y se registran para que tanto el directivo como el empleado tengan un punto de referencia. Es importante tener en cuenta el impacto del trabajo híbrido a la hora de acordar los plazos. El trabajo híbrido puede proporcionar a menudo un tiempo de trabajo más centrado y sin interrupciones, por lo que el impacto en los plazos puede ser positivo en algunos tipos de funciones.

Sin embargo, como ocurre con cualquier nueva forma de trabajar, suele ser prudente prestar especial atención a los primeros avances y probar, ensayar y adaptar según sea necesario para garantizar que los plazos acordados sean los adecuados.

En el contexto del trabajo híbrido puede ser necesario poner a disposición de todos los colegas recursos informáticos adicionales.

Establecer expectativas transparentes en cuanto a tareas y responsabilidades

Establecer expectativas transparentes sobre las tareas y responsabilidades en los puestos de trabajo híbridos es crucial para crear un entorno laboral satisfactorio y colaborativo. He aquí algunas recomendaciones clave:

Modelos de flexibilidad:

Los modelos de trabajo híbrido pueden adoptar diversas formas, como universal (aplicado a toda la organización, variable (decisiones tomadas a nivel de equipo) o caso por caso (nivel individual).

Aunque el trabajo híbrido ofrece flexibilidad, es importante contar con cierta estructura. Esto podría significar fijar unas horas básicas en las que se espera que todo el mundo esté disponible, o programar revisiones periódicas para garantizar que se hará el trabajo y que se alcanzarán los objetivos.

Definir claramente las opciones y los límites permite a los líderes comprender cómo trabajan los empleados y proporcionarles el apoyo y las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos.

La visibilidad necesita:

A medida que la flexibilidad se va definiendo, las organizaciones también deben aclarar los requisitos de visibilidad. Los líderes deben determinar los datos necesarios para hacer un seguimiento del progreso y los resultados de los equipos híbridos. Equilibrar la transparencia con la privacidad es esencial para establecer la confianza y mantener un entorno de trabajo positivo.

Comunicación clara:

La transparencia es fundamental. Los directivos deben ser lo más claros y transparentes posible a la hora de fijar expectativas para el trabajo a distancia y en la oficina. Deben definir claramente qué tareas se espera que se completen, la calidad del

trabajo y los plazos, y utilizar eficazmente diversos canales de comunicación, como el correo electrónico, las herramientas de gestión de proyectos y las reuniones periódicas. La comunicación honesta establece un alto nivel, fomenta la confianza entre los empleados y mejora la moral y la productividad.

Expectativas de rendimiento y métricas:

Es esencial establecer expectativas de rendimiento claras y aplicables a los empleados remotos e híbridos. Los líderes de equipos híbridos tienen que establecer métricas claras para medir su rendimiento, que podrían basarse en la realización de tareas, la calidad del trabajo u otros factores relevantes. Esto ayuda a garantizar que todo el mundo se rija por las mismas normas, independientemente de dónde trabaje..

Feedback periódico:

Proporcionar información periódica a los empleados sobre su rendimiento les ayuda a entender cómo lo están haciendo y en qué pueden mejorar. También les demuestra que su trabajo se tiene en cuenta y se aprecia.

Es importante que el directivo se asegure de que todos los empleados, independientemente de dónde trabajen, tengan las mismas oportunidades de promoción y reconocimiento. Esto ayuda a mantener la equidad y evita que se acumule el resentimiento.

Formación y apoyo:

Ofrecer formación y apoyo puede ayudar a los empleados a adaptarse al modelo de trabajo híbrido. Esto podría incluir formación en nuevas herramientas y tecnologías digitales, o apoyo para establecer una oficina en casa.

Políticas y directrices:

La organización debe establecer políticas y directrices claras para el trabajo híbrido. Las políticas sobre comunicación, disponibilidad y uso de los recursos de la empresa ayudan a garantizar que todo el mundo está de acuerdo y que se protegen los intereses de la empresa.

2.2 Políticas de comunicación para la colaboración asíncrona

Aplicar políticas que faciliten una comunicación eficaz entre zonas horarias y horarios

Las políticas de trabajo híbrido presentan posibles retos, como los problemas de colaboración, el mantenimiento de la cultura de la empresa, la transparencia de los aspectos legales y la garantía de que los empleados se sientan vinculados a sus compañeros y a la organización. Sin embargo, una planificación y comunicación cuidadosas pueden superar muchos de ellos. La gestión de un equipo remoto o híbrido suele plantear retos únicos, como la falta de cohesión del equipo, una menor supervisión cara a cara y problemas de comunicación. Las cosas pueden complicarse aún más cuando los empleados se encuentran en zonas horarias diferentes.

En esta situación, la mejor decisión es la comunicación asíncrona. Supera las barreras de comunicación que conlleva el trabajo a distancia al permitir a los empleados responder a los mensajes cuando pueden. Al mismo tiempo, les da tiempo para centrarse en sus tareas más importantes.

Las empresas y organizaciones deben elaborar y aplicar una política de comunicación clara para el trabajo asíncrono. La política de comunicación asíncrona debe incluir una serie de “qué hacer” y “qué no hacer” que todos deben seguir. Así, las expectativas quedarán claras para todos los empleados. Por ejemplo, el equipo debe definir un plazo concreto que respetar a la hora de responder a los mensajes, como un plazo de 24 horas. Asimismo, parte de la política de comunicación podría consistir en establecer un límite al número de reuniones en línea en las que los empleados pueden participar cada día. La comunicación con los empleados podría ayudar a determinar cuál debe ser este límite.

Facilitar una comunicación eficaz entre zonas horarias y horarios es esencial para los equipos globales y el trabajo a distancia. Requiere una combinación de tecnología, conciencia cultural y políticas claras. He aquí algunas estrategias para

ayudar a los directivos a gestionar estos retos:

Conocimiento y sensibilidad del huso horario:

- Asegúrese de que la zona horaria de cada miembro del equipo está claramente indicada en sus datos de contacto.
- Eduque a los miembros del equipo sobre las diferentes zonas horarias dentro del equipo y anime a respetar el horario laboral de los demás a la hora de programar reuniones o comunicarse.
- Ten en cuenta las zonas horarias a la hora de enviar mensajes o programar reuniones.
- Evita enviar mensajes urgentes o no programados a tus compañeros durante sus horas libres.
- Respetar las horas de trabajo designadas para mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal y la productividad.

Aprovechar la tecnología:

- Utilice las herramientas y la tecnología para facilitar una comunicación fluida entre zonas horarias.
- Las plataformas de colaboración virtual, las aplicaciones de mensajería instantánea y las herramientas de gestión de proyectos pueden ayudar a salvar las distancias.
- Considere la posibilidad de utilizar convertidores de zonas horarias o widgets para mostrar varias zonas horarias durante la programación o la planificación.

Conciencia cultural:

- Comprender las normas culturales relacionadas con los horarios de trabajo, las vacaciones y las preferencias de comunicación.
- Adapte su estilo de comunicación a las distintas expectativas culturales.

Expectativas y directrices claras:

- Establezca directrices claras para la comunicación entre zonas horarias.
- Defina las expectativas de tiempo de respuesta, las ventanas de disponibilidad y los canales de comunicación preferidos.
- Fomente la comunicación asíncrona para dar flexibilidad a los miembros del equipo que se encuentren en zonas horarias diferentes.

Protocolos de comunicación:

- Establezca directrices claras sobre cómo debe llevarse a cabo la comunicación, incluidos los plazos de respuesta a correos electrónicos y mensajes, los órdenes del día de las reuniones y el uso de un lenguaje inclusivo y respetuoso con las diferencias culturales.
- Aplique políticas que fomenten el uso de diversos canales de comunicación, como el correo electrónico, la mensajería instantánea, las videoconferencias y las plataformas de colaboración, para adaptarse a las distintas zonas horarias y horarios.

Comprobaciones periódicas y herramientas de planificación de horarios:

- Fomente las reuniones periódicas y las actualizaciones de estado para mantener a los miembros del equipo informados del progreso del proyecto y de cualquier problema que pueda surgir. Esto ayuda a mantener la transparencia y la responsabilidad en distintas zonas horarias.
- Utilice herramientas de programación que le ayuden a identificar los solapamientos de disponibilidad entre los miembros del equipo y faciliten la programación de reuniones en horarios convenientes para todas las partes implicadas.

Mediante la aplicación de estas políticas, las organizaciones pueden fomentar una cultura de comunicación y colaboración eficaces que trascienda las fronteras geográficas y los husos horarios, con la consiguiente mejora de la productividad y la cohesión de los equipos.

- Aprovechar los canales y plataformas de comunicación para la colaboración asíncrona

La comunicación asíncrona es sencilla y, de hecho, la gente la hace todo el tiempo, cuando envía mensajes, deja mensajes de voz y graba videos. Con las herramientas y estrategias adecuadas, los directivos pueden optimizar la comunicación asíncrona para ayudar a su equipo a seguir siendo productivo. Muchas herramientas pueden utilizarse de forma sincrónica o asíncrona, en función de las expectativas de los usuarios.

Ejemplos de comunicación asíncrona:

- Correos electrónicos
- Plataformas de mensajería instantánea
- Sistemas de gestión de proyectos
- Plataformas de intercambio de documentos en la nube
- Apps que permiten etiquetar a personas, escanear conversaciones y ver quién ha leído tu hilo de conversación.
- Pizarras digitales para colaborar con otras personas en un lienzo digital compartido con funciones como notas adhesivas, encuestas y comentarios.

Otro reto de los modelos de trabajo híbridos está relacionado con el flujo de información. Para los trabajadores en línea es muy difícil superar la mala organización del flujo de información. Todos los objetivos, decisiones y acciones tomadas hasta el momento deben quedar registrados y a disposición de todos los empleados en un lugar accesible y de forma clara de entender.

Las herramientas digitales de carga de trabajo pretenden mejorar la eficacia general de los equipos reuniendo en un solo lugar información sobre calendarios del personal, asignación de recursos, herramientas de seguimiento de la gestión de proyectos, utilización del personal y planificación de la plantilla.

2.3 Herramientas de colaboración para la comunicación y el sentimiento de pertenencia

Exploración de herramientas y plataformas para la comunicación en tiempo real, la gestión de proyectos y la colaboración en equipo

La comunicación y la colaboración son las capacidades para intercambiar información, ideas, retroalimentación y trabajar juntos hacia un objetivo común. La colaboración entre equipos es uno de los mayores retos a los que se enfrentan actualmente los equipos híbridos, ya que sus miembros pueden luchar contra sentimientos de aislamiento, barreras de comunicación y dificultades para separar el trabajo de la vida personal. Los directivos desempeñan un papel clave a la hora de fomentar las relaciones que los equipos híbridos necesitan para colaborar eficazmente. Cultivar una cultura de confianza, transparencia y comunicación abierta es fundamental para una colaboración eficaz.

Las tecnologías que facilitan la comunicación y la colaboración en tiempo real, como las videoconferencias y las plataformas de mensajería instantánea, pueden ayudar a superar los retos de la colaboración en equipos híbridos.

Existen multitud de herramientas y plataformas que facilitan la colaboración a distancia.

- Plataformas de mensajería instantánea como Google Chat, Microsoft Teams, Viber o WhatsApp
- Herramientas de gestión de proyectos como [Trello](#) o [Asana](#) son buenos ejemplos. Permiten a los colaboradores ver de un vistazo el estado de un proyecto y actualizarlo adecuadamente.
- Las plataformas para compartir documentos en la nube, como [Google Workspace](#), Dropbox o WeTransfer, ofrecen acceso simultáneo a varios usuarios a un conjunto común de archivos almacenados en la nube.
- Herramientas como Zoom, RingCentral o Google Hangouts son adecuadas para la comunicación con jefes de equipo, responsables de RRHH y trabajadores remotos.
- Las aplicaciones, como [Slack](#) o [Threads](#), permiten etiquetar a las personas, analizar las conversaciones y ver quién ha leído tu hilo.
- Pizarras virtuales como [Mural](#) o [Miro](#) para la colaboración, que permiten a los equipos intercambiar ideas sobre los resultados y planificar los flujos de trabajo.

Cultivar un sentimiento de pertenencia y conexión entre los miembros del equipo remoto y los de la oficina

Construir una cultura digital inclusiva requiere acciones en cada nivel del equipo. Sin un sentimiento de pertenencia, los empleados pueden sentirse asfixiados o ignorados, lo que conduce a una plantilla descontenta y poco comprometida. La transformación hacia una cultura digital integradora podría comenzar con la incorporación del empleado, incluso antes del primer día oficial de trabajo. Para los nuevos empleados remotos o híbridos, el primer día puede ser estresante y difícil, ya que algunos de sus compañeros están en la oficina. Cultivar un sentimiento de pertenencia e inclusión es crucial, y el papel del directivo es muy importante en estos casos. Organizar una actividad previa al embarque puede reducir la tensión del nuevo comienzo y reunir (online y offline) a todos los miembros del equipo sentará las bases de un sentimiento de pertenencia. Las pequeñas acciones pueden aumentar el sentimiento de pertenencia e inclusión, por ejemplo:

Reuniones periódicas: unas breves reuniones en línea diarias (de hasta 10-15 minutos) pueden aumentar significativamente el impacto de la experiencia de los empleados. De lo contrario, los empleados remotos pueden sentirse socialmente excluidos.

Reconocimiento y feedback - Mantener un feedback continuo es algo que los directivos suelen saltarse por completo. El feedback es esencial para el desarrollo de los empleados, especialmente el constructivo. Afirme el buen comportamiento y mejore el rendimiento con el reconocimiento positivo.

Experiencia colaborativa - organizar espacios (virtuales - participantes offline) para el trabajo colaborativo es esencial para impulsar el compromiso y el sentido de pertenencia porque la tecnología supera el problema de la distancia entre los miembros del equipo.

Beneficios: algo tan sencillo como los beneficios puede mostrar o reforzar la cultura de inclusión en la empresa. Ofrecer fruta, café o zumo gratis en la oficina puede hacer que los empleados remotos se sientan excluidos. Una cesta con una mezcla de beneficios para que los empleados elijan, como atención médica, guardería, oportunidades de formación, estilo de vida o comida gratis, accesible in situ o para los trabajadores a distancia, podría ser una solución acertada.

Reuniones de equipo: estos eventos tienen una gran importancia y repercusión en la cultura, la motivación y el compromiso de la empresa. Las actividades estándar de formación de equipos pueden transformarse en una realidad híbrida: happy hour virtual, cata híbrida de vino o cerveza, clases híbridas de cocina, baile o yoga, concursos híbridos de disfraces de Halloween o Navidad, etc.

Grupos de recursos de empleados: ofrecer a los miembros del equipo (en línea y fuera de línea) un espacio para compartir ideas, intereses, aficiones o planes es una forma estupenda de fomentar una cultura de inclusión en el trabajo. Los ERG son voluntarios y están totalmente dirigidos por los propios empleados. En un entorno de trabajo remoto, los ERG pueden proporcionar conexión y apoyo a los empleados que podrían estar en riesgo de aislamiento y agotamiento.

Entorno de trabajo flexible: ser flexible puede empezar por ser empático con los estilos de trabajo individuales, lo que implica escuchar activamente. Por ejemplo, algunos empleados pueden preferir un enfoque asíncrono de la gestión de proyectos, mientras que otros trabajan mejor en reuniones cara a cara de Zoom. Facultar a los empleados para que compartan ideas libremente y asuman un papel de "liderazgo" dentro de su equipo es otro enfoque saludable para cultivar el sentido de pertenencia y la comunicación entre los empleados

2.4 Políticas de bienestar digital para abordar la conciliación de la vida laboral y familiar

Desarrollar políticas y prácticas para promover el equilibrio entre la vida laboral y familiar y prevenir el agotamiento

Con el aumento del número de trabajadores a distancia, se ha hecho mucho más difícil establecer límites en el trabajo y mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. El equilibrio entre la vida laboral y personal es importante porque reduce el estrés, ayuda a evitar el agotamiento, aumenta la satisfacción laboral y mejora la salud y el bienestar general de los empleados. Lograr un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal significa encontrar la combinación adecuada de trabajo, familia y tiempo personal que permita una vida satisfactoria tanto dentro como fuera de la oficina.

Lograr un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal es una responsabilidad compartida entre empleados y empresarios, y si adoptamos juntos medidas proactivas para aplicar políticas y crear entornos favorables, todos podremos experimentar los beneficios de una vida bien equilibrada.

Para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, es esencial promover políticas que permitan a los miembros del equipo gestionar su tiempo y energía de forma eficiente. Estas políticas no sólo contribuyen al bienestar y la felicidad de las personas, sino que también impulsan la productividad en el lugar de trabajo. Una política de bienestar eficaz incluye:

Horario de trabajo flexible: Un acuerdo de trabajo flexible significa cambios en las horas de trabajo estándar, los días o el lugar de trabajo de forma temporal o a largo plazo.

Trabajo a distancia/híbrido:

La posibilidad de trabajar desde casa o en lugares remotos determinados días de la semana, con menos tiempo de desplazamiento, reduce el estrés de los empleados relacionado con la gestión del tiempo.

Programas de apoyo emocional y asesoramiento:

Ofrecer servicios de apoyo a quienes se enfrentan a retos personales o familiares es señal de que han sido escuchados y comprendidos por su empleador.

Cambiar turnos o compartir trabajo:

Permitir que los equipos intercambien turnos o compartan responsabilidades laborales puede facilitar el equilibrio entre las exigencias familiares y profesionales.

Programas de bienestar y equilibrio vital:

Proporcionar beneficios y actividades de bienestar como yoga, meditación, asesoramiento sobre salud mental y actividades deportivas ayuda a los empleados a gestionar el estrés y mejorar su bienestar general.

A diferencia de las oficinas tradicionales, donde los límites entre trabajo y vida personal pueden definirse con mayor claridad, el modelo de trabajo híbrido permite a las personas ajustar sus horarios para dar cabida a sus responsabilidades personales al tiempo que cumplen con sus obligaciones profesionales. Sin embargo, esto también plantea retos, ya que los límites entre el trabajo y la vida personal pueden difuminarse, lo que puede conducir al agotamiento o a la dificultad para desconectar.

Proporcionar recursos y apoyo para gestionar las distracciones digitales y mantener la salud mental mientras se trabaja a distancia

En entornos de trabajo híbridos o remotos en los que los empleados están constantemente conectados a dispositivos y plataformas en línea, el bienestar digital se ha convertido en un aspecto importante del bienestar general. El uso excesivo de la tecnología puede tener repercusiones negativas en la salud mental, la salud física y las interacciones sociales.

Al adoptar hábitos digitales saludables, los empleados pueden reducir el riesgo de desarrollar adicción digital, ansiedad o depresión, resultados negativos asociados al uso excesivo de la tecnología. Los directivos deben apoyar a los miembros del equipo que luchan contra la adicción digital para que busquen ayuda y fomentar hábitos saludables como:

Establecer límites digitales en torno al uso de la tecnología: consultar el correo electrónico solo a determinadas horas del día o utilizar el modo “No molestar” mientras se realizan tareas importantes. Aplicaciones como Zoom, Microsoft Teams y Slack mantienen conectada a una fuerza digital, pero al mismo tiempo hacen que la atención de los empleados se desvíe en muchas direcciones a la vez.

La **desintoxicación digital** consiste en descansar de las pantallas al menos durante un día y pasar tiempo desconectado en la naturaleza, con la familia y los amigos o haciendo ejercicio.

Cultivar la atención plena es la práctica de prestar atención al momento presente mientras se trabaja y ser consciente de los pensamientos, sentimientos y sensaciones físicas mientras se realizan las tareas.

Gestionar las notificaciones desactivando las de las aplicaciones no esenciales y estableciendo horas específicas para suspender las notificaciones de todas las apps para mejorar la concentración y disfrutar más del tiempo sin conexión.

Descansos regulares durante la jornada laboral: alejarse de la pantalla cada hora, respirar aire fresco o dar un pequeño paseo para eliminar el dolor o el estrés.

Otra forma que tienen los empresarios de proporcionar apoyo y recursos a los miembros de su equipo híbrido es a través de un Programa de Asistencia al Empleado (PAE). Se trata de un servicio confidencial prestado en línea o cara a cara que ayuda al personal con problemas personales o laborales que afectan a su rendimiento, bienestar o salud mental/física.

Ofrecer formación y educación a los empleados sobre bienestar digital y cómo adoptar hábitos digitales saludables debe ser una prioridad del gestor de híbridos.

Algunas aplicaciones útiles para gestionar el bienestar digital son:

Headspace para el trabajo: aplicación de atención plena diseñada para mejorar la salud mental y la claridad.

ActionDash - monitoriza tu tiempo de pantalla en varias aplicaciones e identifica aquellas que dejan muchas notificaciones para que puedas considerar desactivarlas.

BreakTimer: te permite establecer pausas personalizadas y te recuerda que debes hacerlas.

Meditopia para el trabajo: ayuda a los empleados a explorar sus pensamientos, emociones y el modo en que repercuten en su cuerpo.

Noisli: la aplicación bloquea las distracciones externas con sonidos de fondo que se pueden mezclar en varias combinaciones e incluye un temporizador para evitar el agotamiento.

2.5 Preguntas de reflexión

1. Basándote en lo que has visto en este capítulo, toma nota de las distintas herramientas de comunicación digital que se utilizan en tu organización o empresa e identifica los retos a los que se enfrentan los miembros de tu equipo en el entorno de trabajo híbrido.
2. Identifica y presenta a tus colegas 3 herramientas digitales o apps que podrían ayudarles a adoptar hábitos digitales saludables.
3. Considera qué significa para ti el bienestar digital, reflexiona sobre las siguientes preguntas:
 - 3.1 ¿Cuándo piensas en tu bienestar digital?
 - 3.2 ¿Cómo se siente?
 - 3.3 ¿Qué te hace pensar en tu bienestar digital?

2.5 Actividad de evaluación

1. El cambio hacia la cultura digital inclusiva se realiza mediante:
 - a) RRHH
 - b) Líderes
 - c) Empleados
 - d) Todos los anteriores
2. ¿Cuál de los retos de la gestión de la carga de trabajo es responsabilidad de los propios empleados, no de la dirección?
 - a) Mala gestión del tiempo
 - b) Recursos insuficientes de la empresa
 - c) Objetivos poco realistas
 - d) Distribución desigual de tareas en el equipo
3. ¿En qué fase debe aplicarse una práctica digital integradora?
 - a) Compromiso
 - b) Incorporación
 - c) Reunión de equipo
 - d) Todos los anteriores
4. ¿Qué es el bienestar digital?
 - a) El bienestar digital es un programa de fitness que permite utilizar la tecnología digital para seguir tus progresos.
 - b) El bienestar digital se refiere al estado de salud mental y física de los individuos sobre su uso de las tecnologías digitales.
 - c) Digital Wellbeing es una terapia virtual que ayuda a las personas a superar su miedo al uso de la tecnología.
 - d) El bienestar digital está relacionado con el importe en la cuenta bancaria de un individuo
5. Los empleados que dan prioridad a su bienestar digital tienen más probabilidades de ser:
 - a) Poco colaborador y desconectado
 - b) De buen humor
 - c) Comprometidos, concentrados y productivos
 - d) Distraído y poco comunicativo

2.6 Recursos adicionales/ Lecturas complementarias

Título	Enlace
¿Qué es el bienestar digital y por qué es importante?	https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix
¿Qué significa el trabajo híbrido para el equilibrio entre trabajo y vida privada?	https://www.yarooms.com/blog/hybrid-work-life-balance
¿Qué es el trabajo híbrido y por qué lo quieren los empleados?	https://envoy.com/workplace-management/what-is-a-hybrid-work-model
4 maneras de hacer que el trabajo híbrido sea mejor para todos	https://youtu.be/40TumEHQk8A
Abordar las distracciones digitales para centrarse en el trabajo	https://www.sap.com/insights/viewpoints/addressing-digital-distractions.html
Las 20 mejores herramientas de comunicación remota para la cultura y la colaboración en 2024	https://www.flexos.work/learn/top-18-communication-tools-for-hybrid-and-remote-teams

Capítulo 3: Barreras a la inclusión digital



En el panorama digital actual, en rápida evolución, lograr una verdadera inclusión digital en el lugar de trabajo es primordial para las organizaciones que buscan maximizar su potencial y fomentar un entorno de trabajo diverso e integrador. Sin embargo, existen varios obstáculos que dificultan el camino hacia la inclusión digital. Este capítulo tiene como objetivo identificar estas barreras, anticipar los desafíos en entornos de trabajo híbridos y proporcionar estrategias para llevar a cabo reuniones de trabajo inclusivas dentro de un modo híbrido.

3.1 Identificar los obstáculos a la inclusión digital:

La inclusión digital se enfrenta a retos derivados de factores tanto individuales como sistémicos.

Trabajar juntos en línea puede ser más difícil que hacerlo codo con codo, ya que los miembros del equipo dependen de los mensajes digitales y pueden no trabajar al mismo tiempo, lo que a menudo da lugar a una comunicación fracturada y a malentendidos.

Según Pekkala , el rápido crecimiento y la creciente importancia de las herramientas de comunicación digital están provocando nuevos tipos de lagunas en la mano de obra. Para los responsables del desarrollo de los empleados, el paso al trabajo y la comunicación digitales implica el aprendizaje de nuevas competencias. Para promover la inclusión, las organizaciones deben ofrecer formación para todos los niveles y áreas de la empresa y apoyar la diversidad permitiendo diferentes métodos de participación y contribución.

Las personas que trabajan a distancia pueden tener menos visibilidad ante sus superiores jerárquicos y compañeros, con lo que el posible sesgo de proximidad entra en la ecuación. En su artículo “Conceptualising visibility in hybrid work” (2023), Nuswantoro, Richter y Riemer distinguen entre varias dimensiones de la visibilidad y sus características:

Marco conceptual de la visibilidad

Dimensiones	Características		
Ubicación	Físico		Virtual
Relación observador-observado	Gerente - managee	Colegas	Cliente-trabajador
Modo de observación	Activo		Pasivo
Conciencia del observador	Consciente		Sin saberlo
Tipo de interacción	Directo		Indirecto
Escenario de trabajo	Uno a uno	De uno a muchos	Muchos a muchos

Argumentan que la visibilidad efectiva es clave en el trabajo a distancia para la colaboración y la gestión. Sin embargo, una visibilidad excesiva puede ser contraproducente, considerarse una autopromoción o causar interrupciones en el flujo de trabajo. Es esencial equilibrar la visibilidad con la flexibilidad, ya que un énfasis excesivo en la presencia puede obstaculizar la vida personal y la productividad laboral. Una visibilidad óptima, ayudada por la tecnología adecuada, puede mejorar el progreso del trabajo y la colaboración sin los inconvenientes de la hiperconectividad. En el siguiente gráfico se recapitula cómo la infraestructura y las herramientas informáticas pueden salvar las barreras de la visibilidad:

Resumen de prácticas de visibilidad y TI en uso.

Prácticas de visibilidad		Artefacto informático (Ejemplos)	Referencias
Disponibilidad	Conocer la disponibilidad de los compañeros para trabajar	Calendario en línea	Olson and Olson (2014); Wajcman (2019)
	Para señalar la accesibilidad	Herramientas de videoconferencia	Gibbs et al. (2013); Olson and Olson (2014); Riemer et al. (2007)
	Para mostrar el grado de receptividad	Correo electrónico Mensajería instantánea	Dimitrova (2003); Koehne et al. (2012); Mazmanian et al. (2013); Sewell and Taskin (2015)
Identidad y experiencia	Buscar o dar a conocer la propia identidad y experiencia	Red social para empresas Herramientas de colaboración digital	Dely and Hafermalz (2016); Leonardi (2015); Groysberg et al. (2022)
Progreso del trabajo	Actualizar la situación	Mensajería instantánea Herramientas de videoconferencia	Malhotra et al. (2007); Waizenegger et al. (2020)
	Supervisar y mantener el proyecto del equipo	Herramientas de escritura colaborativa	Jung et al. (2017)
		Herramientas de gestión de proyectos / Herramientas de colaboración digital	Dabbish et al. (2012); Jurison (1999); Malhotra and Majchrzak (2014); Olson and Olson (2014)
Resultado del trabajo (contribución)	Evaluar el rendimiento de los empleados	Herramientas de escritura colaborativa	Jung et al. (2017)
		Herramientas de colaboración digital	Groysberg et al. (2022)
	Mostrar las contribuciones (tanto individuales como en equipo)	Correo electrónico	Mazmanian et al. (2013); Mulki et al. (2009)
		Red social para empresas	Averkiadi et al. (2020)
Compromiso	Ver el nivel de compromiso de los empleados a través de las huellas digitales	Diversas herramientas de colaboración digital	Leonardi (2021a); Malhotra et al. (2007)
	Representar el compromiso mediante la presencia o la disponibilidad prolongada	Mensajería instantánea Herramientas de videoconferencia Programas de gestión de proyectos	Afota et al. (2022); Cristea and Leonardi (2019); (Malhotra et al. 2007)

Otro obstáculo para la inclusión digital es la falta de conexión social y colaboración. La distancia geográfica, si no se aborda con frecuencia, puede provocar sentimientos de aislamiento y falta de pertenencia entre los compañeros de trabajo.

3.2 Retos de las reuniones híbridas

Los empleados pueden enfrentarse a varios retos durante las reuniones híbridas, como:

- Fallos imprevisibles de la tecnología (conectividad, audio, visual)
- Dificultad para captar señales sociales
- La gente habla por encima de los demás / al mismo tiempo y no se dan cuenta de que no están siendo escuchados
- Lapsos de tiempo en el audio y personas que no saben cuándo esperar antes de poder hablar.
- Dificultad para coordinar la participación desde distintas zonas horarias
- El reto de contar con las aportaciones de todos los participantes desde su distinta ubicación
- Los participantes pueden distraerse
- Los participantes pueden realizar varias tareas a la vez y distraerse o no prestar atención

Dirigir una reunión híbrida inclusiva implica afrontar varios retos, como el predominio de una sola voz, la dificultad para captar las señales sociales y los problemas técnicos que pueden alejar a los asistentes remotos. Para superar estos obstáculos, pueden aplicarse varias estrategias. En primer lugar, las organizaciones deben evaluar si es necesaria una reunión que permita flexibilidad en la comunicación sin necesidad de respuestas inmediatas. Es crucial planificar cuidadosamente las reuniones híbridas, teniendo en cuenta el propósito, las decisiones necesarias, el material de lectura previa y las capacidades tecnológicas del espacio de reunión elegido para garantizar la productividad y la inclusión.

3.3 Celebración de reuniones híbridas inclusivas

Las reuniones inclusivas dependen tanto de la tecnología adecuada como de los modernos servicios de las salas de reuniones. Desde los equipos audiovisuales hasta las plataformas de comunicación virtual y el software de reservas, cada componente contribuye a la eficacia y el disfrute de las reuniones, al tiempo que fomenta el compromiso y la inclusión de los participantes, tanto en la oficina como a distancia.

Los equipos necesarios para las reuniones híbridas son:

- Televisión HD o monitor externo (utilice una sala con una pantalla grande)
- Micrófonos y altavoces externos
- Enrutador de alta calidad
- Cámaras externas

Es importante probar la tecnología de antemano y decidir si será necesaria alguna herramienta de colaboración. Algunas de las herramientas de gestión de reuniones a distancia más utilizadas son:

- [Google Docs](#)
- [Mapas mentales](#)
- [Pizarras virtuales](#)
- [Tableros kanban](#)
- [Herramientas de gestión de proyectos](#)

Estructurar las contribuciones de todos los asistentes y garantizar la uniformidad en el uso de la tecnología, independientemente de la ubicación, puede evitar que los participantes remotos se sientan ignorados o en desventaja, fomentando la igualdad de participación y colaboración entre todos los asistentes a la reunión (Christian-Farman, L. (2023, 2 de octubre). 2). [¿Qué son las reuniones híbridas y cómo conseguir que sean inclusivas?](#) | Kadence. Kadence).

He aquí algunos consejos para celebrar reuniones híbridas inclusivas:

- Compartir el material de debate con antelación
- Tener cámaras en
- Hablar claro y despacio
- Turnos de palabra: acordar un protocolo de comunicación
- Utilizar herramientas o técnicas de participación, como encuestas antes o durante la reunión, rompehielos a distancia y pizarras virtuales.
- Asignar a los asistentes a reuniones presenciales la función de “compañero” de las personas remotas
- Presentar los materiales a través de la tecnología a distancia en lugar de equipos como rotafolios presentes en la sala que son difíciles de ver bien para los asistentes a distancia.
- Disponga de un moderador que actúe como segundo facilitador de la reunión para los asistentes virtuales. Esta persona puede ocuparse de cualquier problema técnico, publicar encuestas, compartir preguntas del chat con el moderador principal de la reunión, organizar grabaciones, salas de descanso, etc

Además, establecer algunas reglas básicas puede crear más inclusión durante las reuniones híbridas. Estas son algunas de las mejores prácticas para facilitadores y asistentes a reuniones híbridas:

- Cuando solicite comentarios o preguntas, empiece por los asistentes remotos.
- Llame a las personas por su nombre cuando les pida su opinión o su punto de vista.
- Asegúrese de que los asistentes presenciales estén a la vista (y permanezcan a la vista) de los participantes remotos.
- Si se utilizan materiales físicos, asegúrese de que los participantes remotos puedan verlos.
- Evita las conversaciones paralelas.
- Exija a los asistentes remotos que utilicen la función de levantar la mano cuando quieran hablar y procure cederles el turno de palabra.
- Sólo se permite hablar a una persona cada vez.
- Silencie los teléfonos y las notificaciones durante la reunión.
- Utilice la función de chat sólo para preguntas y enlaces relevantes.
- Presta toda tu atención a la reunión.

Los horarios de las reuniones también son importantes y deben tener en cuenta la fatiga asociada a las videollamadas, incorporando pausas para aliviar la tensión y programando las reuniones puntualmente para respetar el tiempo de los asistentes.

3.4 Recursos adicionales para la aplicación:

Vídeo útil: [Descubra reuniones híbridas inclusivas, atractivas y productivas.](#)

- 1. Acepte las videollamadas.** Estar presentes y vernos los unos a los otros es una parte importante para mantenernos conectados. No te escondas ni hagas otro trabajo durante la reunión.
- 2. Utiliza cascos o auriculares.** Así obtendrás una mejor calidad de sonido. Hable directamente al micrófono y no olvide silenciarlo cuando no esté hablando para limitar el ruido de fondo..
- 3. Hable con claridad y firmeza.** Así se asegurará de que todo el mundo le entienda. Y trate de modular la voz para mantener el interés y la participación de los asistentes.
- 4. Establezca pautas de etiqueta.** Acuerde un sistema para dar voz a todos. Organiza señales de «manos arriba» para acordar quién habla a continuación y utiliza funciones de chat para que todos puedan contribuir.
- 5. Repetir la pregunta.** El presidente o el presentador deben repetir las preguntas que formulen o antes de responderlas, para asegurarse de que todos los participantes son conscientes de la pregunta original. Repetir la pregunta por escrito en un cuadro de chat puede aportar más claridad.
- 6. Usa nombres y contextualiza.** Cuando respondas a los comentarios del chat, repite las observaciones pertinentes y deja claro a quién estás respondiendo. No te limites a decir «sí, Jane, eso es», porque puede que los demás no hayan

visto el comentario de Jane y no lo entiendan.

7. **Las diapositivas deben ser sencillas.** Límitese a una sola idea por diapositiva para ayudar a los participantes a entender y centrarse en lo que se está debatiendo. Es mejor tener más diapositivas con menos cosas en ellas.
8. **Las diapositivas deben ser visuales.** Es posible que los participantes se conecten desde un dispositivo móvil, y las diapositivas con muchas palabras serán difíciles de leer. Ancle su presentación en diapositivas relevantes y basadas en imágenes.
9. **Involucre a los participantes con regularidad.** Es difícil limitarse a escuchar en línea durante mucho tiempo. Invite a los participantes a hacer comentarios o preguntas, y utilice herramientas como el chat o las encuestas.
10. **Sea explícito sobre las acciones y resúmalas.** Explique claramente las medidas que deben tomarse y quién debe hacerlo. Resuma los puntos principales de la reunión y distribuya las notas con prontitud.

Modelo de orden del día y acta de una reunión:

[Nombre de la reunión]

[ZOOM / Equipos / Enlace a la reunión de Google Meet]

Date: **Hora:**

Asistieron:

Nombres y apellidos

Orden del día acordado:

- *[En viñetas]*
-

ACTAS

In absentia:

Nombres y apellidos

Descripción de tareas / Acciones a realizar

Tema	Persona responsable	Calendario

Decisiones:

- Descripción de las decisiones adoptadas
- Cualquier anuncio que deba hacerse

Próxima reunión:

Fecha, hora y lugar (en línea, híbrido, presencial, etc.)

[ZOOM / Equipos / Google Meet enlace de la próxima reunión].

3.5 Recursos adicionales / Lecturas complementarias:

Titles	Links
Cómo crear un lugar de trabajo híbrido e integrador: 5 consejos a los líderes	https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-create-an-inclusive-hybrid-workplace-5-tips-for-leaders
Cómo organizar una reunión híbrida eficaz e integradora	https://whereby.com/blog/how-to-run-effective-inclusive-hybrid-meeting/
Consejos para reuniones inclusivas de equipos híbridos	https://hr.colostate.edu/flexible-work-arrangements/tips-for-inclusive-meetings-for-hybrid-teams/
Su guía para evaluar el compromiso de los empleados en un lugar de trabajo híbrido	https://elearningindustry.com/your-guide-to-elevating-employee-engagement-in-a-hybrid-workplace
Quemado híbrido	https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2021/aug/careers/hybrid-burnout.html
Ideas híbridas para el compromiso de los empleados	https://www.rewardgateway.com/blog/hybrid-employee-engagement-idea
Guía de reuniones híbridas - Microsoft Research	<i>Guía de reuniones híbridas - Microsoft Research</i>
El verdadero reto de las reuniones híbridas	<i>El verdadero reto de las reuniones híbridas (interactionassociates.com)</i>
Los retos de las reuniones híbridas y cómo resolverlos	<i>Los retos de las reuniones híbridas y cómo resolverlos (owllabs.com)</i>
5 retos del trabajo híbrido y cómo superarlos	<i>5 retos del trabajo híbrido y cómo superarlos (hbr.org)</i>

3.6 Preguntas de reflexión

1. Basándose en lo que ha aprendido en este módulo, tome nota de las distintas barreras a la inclusión digital presentes en su entorno y cultura de trabajo e identifique los retos específicos a los que se enfrentan sus colegas durante las reuniones híbridas.
2. Identifique posibles estrategias que introducir en su organización para mantener o mejorar la colaboración en su entorno híbrido.
 - 2.1. Considere la configuración digital de sus reuniones híbridas:
 - 2.1.1. ¿Cómo se conectarán los participantes remotos? (por ejemplo, ¿ZOOM, Google Meet, Skype, Microsoft Teams?)
 - 2.1.2. ¿Necesitarán los participantes una lluvia de ideas? ¿Qué herramientas digitales pueden utilizar para ello?
 - 2.1.3. Si la reunión requiere material adicional, ¿cómo se pondrá a disposición de los participantes presenciales y a distancia? Por ejemplo, puede crear un PDF que se pueda imprimir o al que se pueda acceder por ordenador.
 - 2.2. Piense en la configuración física de sus reuniones híbridas. Cómo va a optimizar el espacio de reunión para los participantes presenciales y virtuales?
 - 2.2.1. Piense en la mejor forma de sentar a quienes participen en persona desde la misma sala
 - 2.2.2. ¿Es un lugar tranquilo? Evite las salas con ruido de fondo. Utiliza materiales que absorban el ruido, como moquetas.
 - 2.2.3. Considere la posibilidad de colocar cámaras web en trípodes alrededor de la sala para obtener una visión de 360 grados.
 - 2.2.4. Proyecta tu presentación principal en una gran pantalla en el centro de la sala para que todos puedan verla (directamente o a través de una cámara).

La siguiente lista de control constituye una herramienta de buenas prácticas para preparar y celebrar reuniones mixtas inclusivas:

LISTA DE CONTROL PARA REUNIONES MIXTAS INCLUSIVAS

Antes de la reunión:	
¿Hay un orden del día? ¿Está claro el propósito de la reunión? ¿Cuál es el resultado esperado de la reunión?	
¿Recogió aportaciones o preguntas de todos los participantes antes de la reunión para elaborar conjuntamente el orden del día?	
¿Ha preguntado a los participantes si tienen algún requisito para asistir a la reunión? En caso afirmativo, ¿ha hecho ajustes razonables para adaptarse a ellos?	
¿Están familiarizados todos los participantes con el software utilizado en la reunión? Si no es así, ¿ha tomado medidas para asegurarse de que están familiarizados con el fin de llevar a cabo una reunión inclusiva de manera eficaz?	
¿Hay algún material (por ejemplo, diapositivas, datos, cifras) que pueda enviarse a los participantes con antelación para ayudarles a prepararse y a sentirse incluidos en la conversación?	
¿Se ha equipado adecuadamente la sala de reuniones con la tecnología necesaria (por ejemplo, cámara, grabación de vídeo) para llevar a cabo la reunión de un modo inclusivo e híbrido?	
Durante la reunión	
Asegúrese de que alguien familiarizado con la tecnología necesaria para la reunión se encuentre en la sala o esté disponible para proporcionar asistencia técnica, en caso necesario.	
Asegúrese de que el audio funciona	
Establezca algunas normas de etiqueta inclusivas desde el principio de la reunión, por ejemplo, uso de cámaras, levantar la mano, uso de la función de chat, hablar por turnos, no interrumpir, etc.	
Asegurarse de que la reunión cuente con un facilitador y un anotador que recojan los comentarios de todos los participantes y los puntos de acción acordados.	
¿Tiene alguna actividad para romper el hielo?	
¿Todos son conscientes de las contribuciones de los demás, independientemente de su ubicación física? ¿Se aseguró el facilitador de que los asistentes a distancia tuvieran la oportunidad de hablar?	
¿El anotador y el moderador controlaron y abordaron los comentarios en el chat?	
¿Han recapitulado el anotador y el facilitador antes del final de la reunión para asegurarse de que se han captado las aportaciones de todos y de que las acciones/plazos acordados están claros?	
Después de la reunión:	
Comprobar la exactitud de las actas	
Difundir las actas	
Garantizar el seguimiento de las acciones acordadas	

3.7 Actividad de evaluación

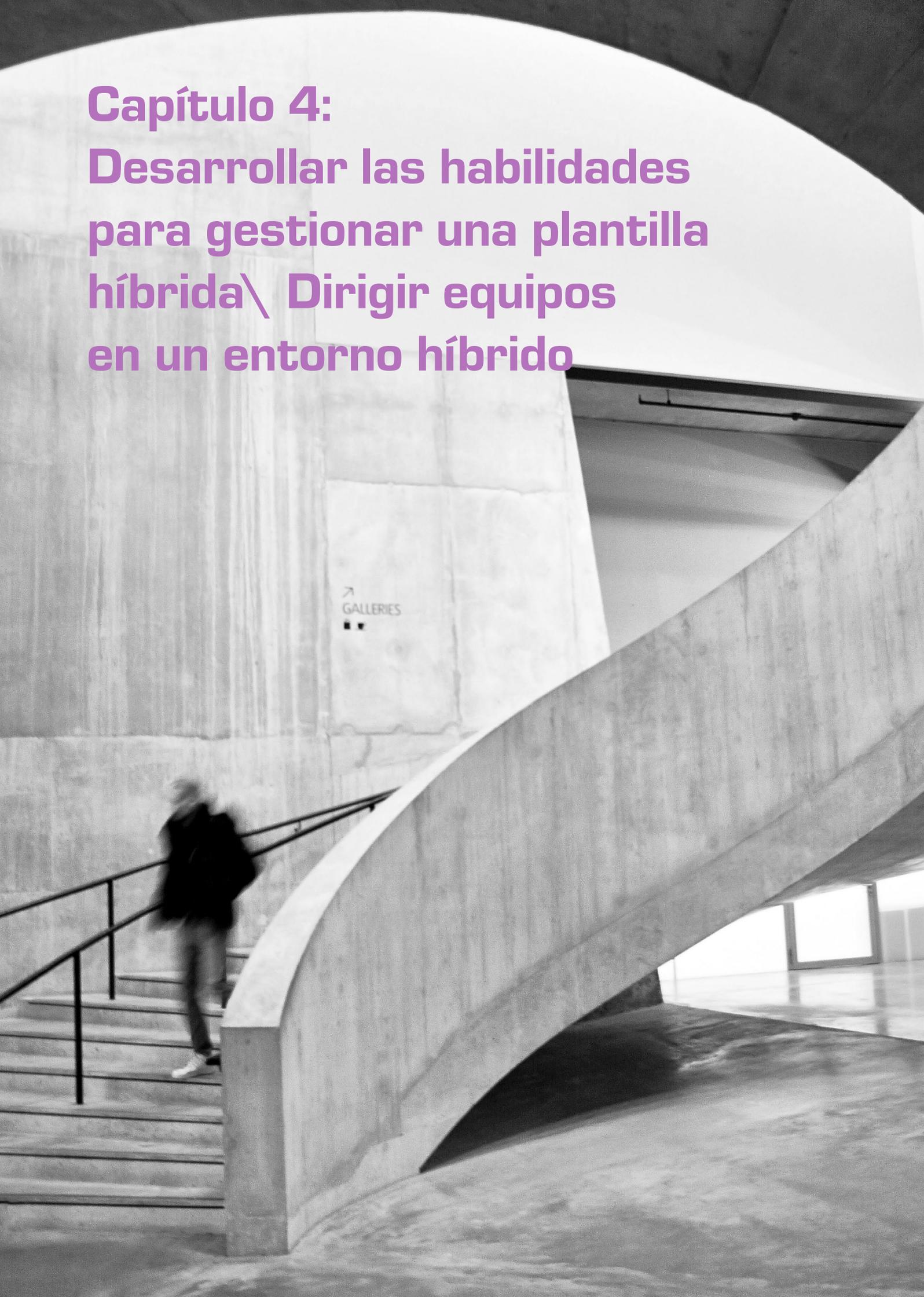
1. ¿Cuál es el principal objetivo de la inclusión digital en el lugar de trabajo?
 - a. Aumentar el uso de herramientas digitales
 - b. Garantizar a todos un acceso equitativo, significativo, integrador y seguro a las tecnologías digitales.
 - c. Sustituir las reuniones presenciales por reuniones virtuales
 - d. Mejorar el seguimiento de los empleados
2. ¿Cuál de los siguientes NO se considera un obstáculo para la inclusión digital en entornos de trabajo híbridos?
 - a. Acceso a Internet de alta velocidad
 - b. Limitaciones tecnológicas
 - c. Falta de visibilidad
 - d. Problemas de comunicación y conexión social
3. ¿Cuál es el posible resultado negativo de una visibilidad excesiva en el trabajo a distancia?
 - a. Mejora de la colaboración
 - b. Aumento de la productividad laboral
 - c. Interrupciones del flujo de trabajo
 - d. Mejora de las conexiones sociales
4. ¿Cuál es uno de los principales retos de las reuniones híbridas mencionados en el capítulo?
 - a. Salas de reuniones abarrotadas
 - b. Dificultad para captar señales sociales
 - c. Falta de temas de debate
 - d. Dependencia excesiva de las interacciones cara a cara

Preguntas de verdadero/falso

1. El sesgo de proximidad no afecta a los trabajadores a distancia, ya que no están físicamente presentes en la oficina. (Verdadero/Falso)
2. La organización de reuniones híbridas inclusivas requiere una planificación cuidadosa y la tecnología adecuada para garantizar la productividad y la inclusión. (Verdadero/Falso)

**Capítulo 4:
Desarrollar las habilidades
para gestionar una plantilla
híbrida\ Dirigir equipos
en un entorno híbrido**

➤
GALLERIES
■ ■



El capítulo 4 está diseñado para ayudar a los alumnos a desarrollar sus habilidades en la gestión de una plantilla híbrida. En este sentido, trataremos temas como la comunicación eficaz y las técnicas de colaboración para maximizar el compromiso de los empleados, así como el fomento de la confianza entre los directivos y sus equipos híbridos. Los modelos tradicionales de liderazgo y gestión tienen, por supuesto, su lugar en este contexto laboral cada vez más común, pero cada vez es más importante que los líderes reflexionen y mejoren sus prácticas para que los entornos híbridos y remotos sean más eficaces..

4.1 Estrategias aplicables para crear y mantener un sentido de comunidad en los lugares de trabajo híbridos

Cada vez que se plantea el tema de los modelos de trabajo híbridos o a distancia, nunca se está lejos de que surja alguna variante de una pregunta razonable:

- Pero, ¿qué pasa con el sentido de comunidad en el trabajo?
- ¿Y la dimensión social del lugar de trabajo?
- ¿Cómo puedo sentirme “conectado” con colegas con los que no me he reunido a menudo o a los que nunca he visto en persona?

Estas preguntas, cualquiera que sea la forma concreta que adopten, son muy justas. De hecho, la experiencia de trabajar desde casa y “separado” de los compañeros podría percibirse fácilmente como una experiencia de aislamiento. Dicho esto, esto no siempre se refleja necesariamente en las experiencias de los empleados. De hecho, estamos aprendiendo que los lugares de trabajo híbridos y remotos están siendo muy populares entre los empleados. Por ejemplo, en una encuesta sobre el trabajo a distancia en Irlanda realizada en 2023 por la Western Development Commission, el 92% de los casi 6.000 encuestados indicaron que la opción de trabajar a distancia o en un formato híbrido sería un factor clave para ellos a la hora de elegir un nuevo empleo.

Por extensión, podemos suponer que estas personas están contentas con su lugar de trabajo a distancia, lo que sugiere al menos un cierto sentido de cohesión social. Pero, ¿qué métodos utilizan los empresarios para facilitarlos?

Puede sonar reduccionista, ya que el lugar de trabajo híbrido está plagado de problemas específicos de su contexto único, pero una forma de crear y mantener un sentimiento de comunidad es tratar esta forma de lugar de trabajo como lo que es: un lugar de trabajo. ¿Qué significa esto? En cualquier oficina normal y corriente hay cosas como reuniones para tomar café, tabloneros de anuncios, “charlas de agua fría”, vecinos de mesa y actividades de formación de equipos. Uno de los principales secretos de un lugar de trabajo híbrido cohesionado es reflejar este tipo de interacciones (en la medida de lo posible) en el espacio digital.

Las fechas de los cafés necesitan pocas alteraciones en su formato para producirse a distancia. Tampoco es necesario que se celebren a distancia. Cuando dos o más empleados vivan a una distancia negociable entre sí, anímales a reunirse y charlar durante los descansos. Cuando esto no sea posible, las videollamadas pueden facilitarlos como un rápido respiro de las tareas del día. Lo mismo puede decirse de las “charlas de sobremesa”, en las que los jefes pueden elegir al azar a dos empleados para que se conozcan durante cinco minutos a través de una videollamada. El mayor reto es intentar que estas interacciones resulten naturales y voluntarias, y no forzadas, que pueden contribuir a crear una sensación de incomodidad.

Las relaciones a más largo plazo, como las que se generan con los “vecinos de pupitre”, son más difíciles de reproducir en un contexto híbrido. Una posible solución es trazar un mapa de algunos aspirantes a líderes dentro del lugar de trabajo que tengan cierta experiencia en el puesto, asignándoles como figuras mentoras al personal más nuevo y con menos experiencia. Al hacer que los nuevos empleados se reúnan de forma semirregular con personal establecido que, sin embargo, es distinto de la estructura de gestión, se da la oportunidad de que crezcan amistades laborales orgánicas. Además, el personal que participa en la tutoría tiene la oportunidad de experimentar cómo podría ser para ellos un papel en la gestión, adquiriendo competencias transversales cruciales que pueden aplicar para avanzar en el lugar de trabajo.

Los tabloneros de anuncios son quizá el fenómeno más fácil de reproducir. Muchas plataformas diseñadas para agilizar el trabajo a distancia e híbrido cuentan con sus propios “feeds” internos, similares a las redes sociales. Se pueden utilizar para transmitir anuncios de toda la empresa, celebrar las victorias personales y profesionales del personal (felicitar a los empleados

por victorias deportivas, nuevas funciones, cumpleaños, etc.), o incluso para involucrar al propio equipo en actividades como concursos o competiciones. En una línea similar, y en el otro extremo del espectro de dificultades, se encuentran las actividades de creación de equipos. Algunas de estas actividades, como los ejercicios de bienestar (meditación en grupo, sesiones de ejercicio, etc.) o incluso las clases o seminarios (por ejemplo, de cocina) pueden realizarse digitalmente. Dicho esto, podría ser simplemente una buena idea organizar un evento de team building en persona cada seis meses o incluso trimestralmente. Los vínculos del “mundo real” se extenderán de forma natural al espacio de trabajo híbrido.

En conclusión, el concepto de crear y mantener un sentimiento de comunidad en un lugar de trabajo híbrido no debe tratarse como algo ajeno y desconocido. Tomando las normas establecidas de creación de comunidades y ajustando sus formatos para que puedan acomodarse a un entorno digital, se puede crear una estrategia para mantener el compromiso de los empleados. Además, la hibridación de un lugar de trabajo no debe impedir que la dirección cree oportunidades para interacciones en persona, como eventos de formación de equipos y reuniones de café.

4.2 Evitar el liderazgo “desconectado”, mejorar el compromiso de los empleados y el bienestar digital

Siguiendo algunos de los consejos presentados en el subtema anterior, un líder está en el buen camino para que se le perciba como alguien implicado en el compromiso y el bienestar de su personal. Pero, ¿qué otras medidas pueden tomarse para que haya la menor sensación posible de “desconexión” entre empleados y directivos?

Fuente: Crummenerl, C. et al. (2020) El futuro del trabajo: De lo remoto a lo híbrido, [capgemini.com](https://www.capgemini.com).

Cuando se trabaja en un lugar de trabajo híbrido, es aún más importante que en los contextos de trabajo tradicionales que los directivos se reúnan individualmente con cada uno de sus empleados. Dependiendo de las limitaciones de tiempo, cree un horario para videollamadas individuales de cinco a quince minutos con los empleados una vez a la semana. En un entorno corporativo más grande esto es naturalmente insostenible, sin embargo uno debería al menos intentar utilizar este enfoque con sus propios subordinados directos (y ellos con sus propios equipos, y así sucesivamente). Destilar esta cultura de interactividad de arriba abajo es una forma segura de generar una impresión de liderazgo conectado; pero esto resultará infructuoso sin autenticidad. Escuche al personal durante estas oportunidades de conversación y tenga en cuenta cualquier comentario que reciba. Lo más importante es explorar en estas reuniones cualquier preocupación relacionada con la moral y el bienestar del personal, ya que, aunque estamos haciendo todo lo posible para remediarlo, el lugar de trabajo híbrido puede ser un lugar solitario para algunas personas.

Aparte de estas reuniones tipo “cita para tomar café”, ya hemos hablado de la posibilidad de organizar eventos digitales de bienestar, como sesiones de meditación guiada, clases de ejercicio, etc. Estas actividades no sólo son excelentes métodos para crear y mantener un sentimiento de comunidad en el lugar de trabajo, sino que pueden contribuir en gran medida a fomentar el compromiso y el bienestar de los empleados. Otra idea similar podría ser instituir una serie de “clubes” de actividades extraescolares en el lugar de trabajo híbrido. Tal vez podría proponerse un club de media hora para amantes de los libros o el cine, una vez a la semana, como forma de que los empleados se desahoguen y conecten en torno a intereses compartidos.

Uno de los obstáculos más significativos para el bienestar digital de los empleados (y el bienestar en general) en el lugar de trabajo híbrido, sin embargo, se ha convertido en objeto de un intenso escrutinio, inspirando incluso cambios legislativos en varios países. El “derecho a desconectar” se considera cada vez más un principio fundamental en esta nueva era del trabajo remoto e híbrido. Para ser un líder “conectado”, es decir, consciente de las necesidades de sus empleados, es primordial que este derecho esté consagrado en su organización. Establece desde el principio de cualquier acuerdo de trabajo híbrido o a distancia que los empleados sólo están “de servicio” durante la duración normal de una jornada laboral, y que no hay ninguna expectativa de que se lleve a cabo ningún trabajo que exceda esta duración. Reafirme siempre que sea posible. Evite ponerse en contacto con el personal fuera de la jornada laboral normal de nueve a cinco (o del horario habitual en su contexto), y desaconseje el uso de tecnología o dispositivos personales para mantenerse al día de los correos electrónicos, calendarios, etc. relacionados con el trabajo. Ser un líder conectado también significa saber cuándo ser exactamente lo contrario, desconectando cuando sea apropiado para dar a sus empleados el espacio que necesitan para separarse sanamente del trabajo. .

4.3 Métodos eficaces de comunicación y colaboración en lugares de trabajo híbridos

El cierre de Covid-19 dejó obsoletos algunos modelos de comunicación y colaboración híbridas, coronando a nuevos líderes en este ámbito que ahora son omnipresentes. Como tal, sin duda está familiarizado con algunas de las principales soluciones de software en lo que respecta a la comunicación y la colaboración digitales. A continuación le ofrecemos una lista de ejemplos, que esperamos arrojen luz sobre algunas herramientas más desconocidas. .

Software de videoconferencia a distancia:

The remote video conferencing software with the strongest presence in today's hybrid workplace is Zoom, with Microsoft Teams also seeing extensive use. In addition to these household-name services, however, a number of alternatives exist. Older platforms that have experienced declines in popularity, such as Skype, are nonetheless still available and worth considering if the more mainstream options do not fit your specific needs. Additionally, Discord, a software originally developed to facilitate communication between gamers, has an engaging UI that allows seamless video conferencing, audio calls, and text chats, as well as the option to integrate "bots" that can provide additional functionality.

Shared File Management Solutions:

El software de videoconferencia remota con mayor presencia en el lugar de trabajo híbrido actual es Zoom, aunque también se utiliza mucho Microsoft Teams. Sin embargo, además de estos servicios conocidos, existen varias alternativas. Las plataformas más antiguas que han experimentado un descenso de popularidad, como Skype, siguen estando disponibles y merece la pena tenerlas en cuenta si las opciones más convencionales no se adaptan a sus necesidades específicas. Además, Discord, un software desarrollado originalmente para facilitar la comunicación entre jugadores, tiene una atractiva interfaz de usuario que permite realizar videoconferencias, llamadas de audio y chats de texto sin problemas, así como la opción de integrar "bots" que pueden proporcionar funciones adicionales.

Soluciones de gestión de archivos compartidos:

El mencionado ecosistema de Microsoft Teams ofrece una serie de útiles soluciones de gestión de archivos para ayudar a los equipos híbridos a comunicarse y colaborar eficazmente. Google Drive, por su parte, ofrece una funcionalidad similar, pero podría decirse que es más popular debido a su accesibilidad. Sin embargo, al igual que ocurre con las videoconferencias, existen alternativas. Los gestores de proyectos utilizan servicios como FreedCamp, Asana y Teamwork para comunicarse y colaborar más allá de las fronteras físicas, pero sus numerosas funciones pueden aprovecharse para promover la comunicación híbrida de forma más general. Al tener acceso a una reserva compartida de archivos, un calendario universal y una lista de tareas asignables, estas soluciones de gestión de archivos podrían convertirse realmente en el centro neurálgico de la comunicación y la colaboración híbridas de una empresa.

Sistemas de gestión del aprendizaje:

Como ya se ha dicho, los lugares de trabajo híbridos son eso: lugares de trabajo. En consecuencia, todas las características y funciones habituales del empleo deben seguir funcionando a pesar de la división física. La formación y el desarrollo profesional no son una excepción. Comunicarse y colaborar eficazmente cuando se trata de formación no es tarea fácil, pero por suerte hay una serie de soluciones de software que se pueden implementar; los sistemas de gestión del aprendizaje son los principales. Estas innovadoras plataformas están diseñadas para facilitar la educación híbrida y a distancia, y son utilizadas por un amplio abanico de personas y organizaciones, desde clubes deportivos hasta universidades.

Recursos para la generación de ideas y contenidos:

La generación colectiva y colaborativa de ideas y contenidos es primordial en los lugares de trabajo híbridos que buscan aprovechar el poder de la lluvia de ideas con el personal. Ya sea para desarrollar nuevas ideas, pilotar o evaluar la calidad de un conjunto de recursos, o cualquier otra actividad que requiera un pensamiento unificado, estas aplicaciones garantizan que se pongan sobre la mesa las ideas de todos. Considere la posibilidad de poner en marcha actividades de Mentimeter para realizar encuestas anónimas en directo con los compañeros durante las reuniones, o de utilizar una "pizarra" digital colaborativa que los empleados puedan rellenar con información en tiempo real

4.4 Crear confianza entre los directivos y sus equipos híbridos

Muchos de los problemas que surgen en los lugares de trabajo híbridos y remotos se derivan de la dificultad de confianza entre los directivos y sus equipos. En cierto modo, esto es natural y de esperar; después de todo, cuando uno está acostumbrado a estar físicamente presente para supervisar a su personal, puede inclinarse a pensar que los empleados no supervisados no completarán las tareas a un nivel satisfactorio. Por otro lado, los empleados pueden sentirse comprensiblemente frustrados por la experiencia de ser microdirigidos en un contexto híbrido o remoto, ya que creen que su historial de trabajo duro debería hablar por sí mismo y no apreciarán la sensación de que de repente no se confíe plenamente en ellos para hacer su trabajo. Ambas perspectivas sobre las dificultades con la confianza en el lugar de trabajo híbrido, así como las muchas otras perspectivas que pueden manifestarse para ambas partes, son completamente válidas y deben tratarse con respeto y cuidado.

Un buen punto de partida, como en la mayoría de las interacciones humanas, es la sinceridad. Como directivo, confíe a su personal que el lugar de trabajo híbrido es nuevo para usted, y que necesita que trabajen con usted para desarrollar una estrategia que garantice que el trabajo a distancia se gestiona adecuadamente y a tiempo. Como empleado, exprese constructivamente las dificultades que pueda estar experimentando con sentimientos de falta de confianza, y esté abierto a asumir la respuesta de su jefe. Si se fomenta esta cultura de apertura sobre el tema de la confianza, la experiencia de mejorar de forma proactiva el lugar de trabajo híbrido será gradualmente mucho más cómoda para todas las partes.

Los directivos que busquen mejorar la confianza en el lugar de trabajo híbrido deberían considerar la posibilidad de asignar oportunidades de “paso adelante” que demuestran la confianza en su personal. Pida a los empleados que tomen la iniciativa en una tarea difícil que usted sabe que pueden realizar, con lo que les dará una victoria en el lugar de trabajo, aumentará su confianza, mejorará sus habilidades y, sobre todo, demostrará su confianza en ellos. Se trata de una situación beneficiosa para todos, ya que aumenta la competencia del personal y contribuye a establecer relaciones más positivas en el lugar de trabajo.

Pero, sobre todo, y no es tarea fácil, los directivos deben mantener una fina línea entre la microgestión y una actitud de laissez-faire en lo que se refiere al lugar de trabajo híbrido para fomentar la confianza del personal. Utilizando las herramientas de comunicación y colaboración comentadas anteriormente, establezca una estrategia empresarial para garantizar que las tareas se supervisan de forma regular y constructiva sin que el personal sienta que esta supervisión es excesiva o invasiva. La supervisión constructiva debe presentarse como una experiencia mutuamente beneficiosa que permite a la dirección mantener el flujo de trabajo funcionando de forma eficiente y, al mismo tiempo, posibilita una retroalimentación que repercutirá positivamente en el personal.

4.5 Herramientas y habilidades para contratar, retener y desarrollar el talento en un lugar de trabajo híbrido

Al igual que en algunos de los anteriores subtemas tratados, las herramientas y habilidades necesarias para reclutar y desarrollar el talento en un lugar de trabajo híbrido son casi idénticas a las que un directivo debe aplicar en cualquier lugar de trabajo tradicional. En cuanto a las alteraciones específicas de un lugar de trabajo híbrido, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Como ya se ha dicho, el trabajo híbrido y a distancia goza de gran popularidad. Destacar la naturaleza híbrida de su lugar de trabajo durante la fase de contratación es una forma segura de atraer talentos, lo que requiere, por supuesto, contar con una estrategia de trabajo híbrido adecuada que pueda esbozar al contratar nuevos talentos.
- La incorporación del personal debe producirse en los entornos de trabajo físico y digital, ya que los nuevos talentos tendrán que adaptarse al ecosistema híbrido particular de su empresa.
- Medir el rendimiento de los empleados y, por tanto, aislar las competencias que pueden requerir desarrollo en un contexto de trabajo híbrido requiere disponer de una estrategia de supervisión/entrenamiento a distancia.

La retención, sin embargo, es otra historia. Mientras que la incorporación y el desarrollo pueden modificarse para un

contexto de puesto de trabajo híbrido con relativa facilidad, la retención del personal remoto es especialmente difícil. En este sentido, todo comienza con la cultura del puesto de trabajo híbrido, que comprende tres dimensiones cruciales: sentido de pertenencia, compromiso de los empleados y apoyo de los directivos.

Muchos de los consejos y técnicas que puede utilizar para establecer una cultura híbrida positiva en el lugar de trabajo se han desarrollado hasta ahora, y el subtema 4.2 “Evitar el liderazgo “desconectado”, mejorar el compromiso de los empleados y el bienestar digital” es especialmente útil en este sentido. No obstante, la fórmula básica es la siguiente:

1. Aprovechar las interacciones interpersonales para crear un sentimiento de pertenencia (por ejemplo, celebrando las victorias del personal).
2. Evaluar periódicamente la satisfacción de los empleados y fomentar la creación de equipos mediante eventos a distancia.
3. Proporcionar una base fundamental de apoyo al personal y asegurarse de que cuente con el equipo y el apoyo necesarios para realizar su trabajo.

4.6 Preguntas de reflexión

1. ¿Cree que es posible crear y mantener un sentimiento de comunidad en un lugar de trabajo híbrido? ¿Qué tipo de herramientas y consejos recomendaría a un empresario que intente conseguirlo?
2. Identifica y presenta a tus colegas 3 herramientas digitales o aplicaciones que podrían ayudarles a comunicarse y colaborar eficazmente en un contexto de trabajo a distancia.
3. ¿Qué otros métodos se le ocurren para mejorar la confianza entre los directivos y su personal en un lugar de trabajo híbrido?

4.7 Actividad de evaluación

Bienvenido al cuestionario de evaluación del capítulo 4: “Desarrollar las habilidades para gestionar una plantilla híbrida / Dirigir equipos en un entorno híbrido”. Este cuestionario está diseñado para evaluar su comprensión de los retos y estrategias tratados en el capítulo.

¿Cuál es el método más eficaz para crear y mantener un sentimiento de comunidad en un lugar de trabajo híbrido?

- a. Reducir las reuniones de equipo a una vez al mes
- b. Reflejar las interacciones tradicionales de la oficina en el espacio digital
- c. Animar a los empleados a trabajar de forma independiente sin comunicarse
- d. Eliminar las actividades sociales y centrarse en el trabajo

¿Cuál de los siguientes métodos facilita las interacciones naturales entre el personal en los lugares de trabajo híbridos?

- a. Asignación de videollamadas obligatorias
- b. Organizar parejas de videochat aleatorias para conversaciones breves
- c. Envío diario de correos electrónicos motivadores
- d. Celebración de reuniones semanales en persona para todos los empleados remotos

¿Cuál es la forma recomendada de reproducir el concepto de “vecinos de pupitre” en un lugar de trabajo híbrido?

- a. Asignación de empleados a mesas fijas en la oficina
- b. Programar retiros periódicos para fomentar el espíritu de equipo
- c. Designar a los aspirantes a líderes como mentores de los nuevos empleados.
- d. Organización de comidas de grupo semanales

¿Qué elementos clave de la oficina pueden recrearse digitalmente para garantizar una comunicación eficaz en un lugar de trabajo híbrido?

- a. Tablones de anuncios
- b. Vecinos de pupitre
- c. Eventos de Team Building
- d. Charlas en el refrigerador

¿Qué software alternativo para videoconferencias a distancia se desarrolló originalmente para la comunicación entre jugadores?

- a. Zoom
- b. Microsoft Teams
- c. Skype
- d. Discordia

4.8 Recursos adicionales/ Lecturas complementarias

Título	Enlace
Cómo dirigir un equipo híbrido - Harvard Business Review	https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team#:~:text=You%20need%20to%20create%20practices,together%20in%20this%20new%20environment
Cómo abordar el liderazgo en un entorno de trabajo híbrido - CCL	https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/
Cómo ser un líder de alto rendimiento en un lugar de trabajo híbrido - EY	https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace
Trabajo híbrido - Guía práctica - CIPD	https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf

Capítulo 5 - Cómo evitar el sesgo de proximidad



El auge de los modelos de trabajo híbridos ofrece flexibilidad y ventajas, pero también plantea nuevos retos. Uno de ellos es el sesgo de proximidad, la tendencia inconsciente a favorecer a los empleados que están físicamente más cerca. Este capítulo le proporciona los conocimientos y herramientas necesarios para identificar y prevenir el sesgo de proximidad en su lugar de trabajo híbrido. Este capítulo explora el impacto del sesgo de proximidad e investiga los factores que contribuyen a él. Por último, ofrece estrategias prácticas para fomentar un entorno justo e integrador en el que todos los empleados, independientemente de su ubicación, se sientan valorados y tengan la oportunidad de prosperar.

5.1 Comprender el sesgo de proximidad en el lugar de trabajo híbrido

¿Qué es el sesgo de proximidad?

El sesgo de proximidad es la tendencia inconsciente a favorecer a los empleados que están físicamente más cerca. En un lugar de trabajo híbrido, los directivos pueden asociar inconscientemente la presencia frecuente en la oficina con una mayor dedicación, productividad o compromiso. Esto puede llevar a pasar por alto las valiosas contribuciones de los miembros de equipos remotos que no tienen el mismo nivel de visibilidad física. Por ejemplo, es más probable que un directivo se acuerde de un compañero que trabaja hasta tarde en un proyecto simplemente porque lo ve físicamente presente. Sin embargo, un empleado remoto que trabaje hasta igual de tarde en casa podría no recibir el mismo reconocimiento.

Impacto del sesgo de proximidad en el lugar de trabajo híbrido

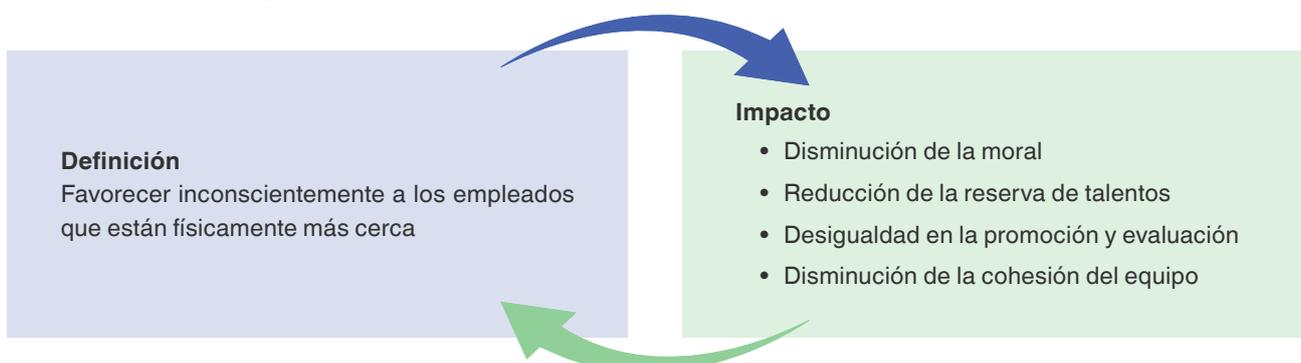
El sesgo de proximidad puede tener un impacto negativo significativo en un lugar de trabajo híbrido. Algunas de las principales preocupaciones son:

- Disminución de la moral y la motivación de los empleados remotos que se sienten infravalorados o ignorados en oportunidades (como ascensos, formación, etc.).
- Reducción de la reserva de talento, ya que los candidatos cualificados pueden verse disuadidos de solicitar empleo en empresas que favorecen a los trabajadores in situ.
- Desigualdad en las evaluaciones del rendimiento y los ascensos, lo que dificulta el crecimiento profesional de quienes trabajan a distancia.
- Disminución de la cohesión del equipo debido a la desigual participación y comunicación entre los miembros del equipo remotos y los de la oficina.

5.2 Identificación de las causas del sesgo de proximidad en el lugar de trabajo híbrido

Comprender los factores que contribuyen al sesgo de proximidad puede ayudarnos a combatirlo. Así pues, a continuación se presentan los posibles factores que pueden llevar a los directivos al sesgo de proximidad, para que puedan tenerlos en cuenta durante su actividad profesional.

Factores que contribuyen a las percepciones



Presencia física y percepción del esfuerzo: Los directivos pueden asociar inconscientemente estar físicamente presente en la oficina con trabajar más o ser más dedicado. Es más probable que vean a alguien trabajando hasta tarde en la oficina que a alguien trabajando hasta tarde en casa.

Heurística de la disponibilidad: La gente tiende a basarse en la información disponible a la hora de emitir juicios. Dado que los empleados de la oficina están físicamente presentes y más disponibles para la interacción, los directivos pueden sobrestimar su carga de trabajo o sus contribuciones en comparación con los trabajadores remotos.

Interacciones informales e intercambio de ideas: Las conversaciones espontáneas y el intercambio de ideas que se producen orgánicamente en un espacio físico compartido pueden hacer que los trabajadores remotos se sientan fuera de onda. Pueden perder información crucial u oportunidades de aportar sus propias ideas.

Escenarios que conducen al sesgo de proximidad en los lugares de trabajo híbridos

Muchas situaciones pueden dar lugar a un sesgo de proximidad en los lugares de trabajo híbridos. Un directivo puede asignar un proyecto a un trabajador que ve en la oficina todos los días basándose en la percepción de cercanía o facilidad de comunicación, en lugar de seleccionar a la persona más cualificada para el trabajo, independientemente de su ubicación. Los directivos pueden ser más propensos a tutelar o patrocinar a los empleados que ven en persona con más frecuencia, lo que crea un terreno de juego desigual para los trabajadores remotos que carecen del mismo nivel de interacción informal y exposición al liderazgo. Durante las evaluaciones, los directivos también pueden basarse inconscientemente en mayor medida en las interacciones u observaciones recientes de los empleados de la oficina, lo que da lugar a una evaluación sesgada en comparación con los trabajadores remotos, cuyas contribuciones pueden no ser tan evidentes.

Los tres escenarios siguientes ponen de relieve el sesgo de proximidad en distintos ámbitos profesionales:

Escenario 1: Una agencia de marketing adopta un modelo de trabajo híbrido. El director creativo, que trabaja principalmente en la oficina, suele organizar lluvias de ideas con el equipo de diseño de la oficina para las próximas campañas. Una redactora remota, conocida por sus ideas innovadoras, a menudo se pierde estas sesiones de brainstorming, lo que hace que su trabajo se pase por alto para liderar proyectos.

Escenario 2: Una empresa de desarrollo de software utiliza un modelo de trabajo híbrido. El jefe de proyecto, que rara vez trabaja a distancia, asigna nuevas funciones a un desarrollador al que ve trabajar hasta tarde en la oficina todas las noches, suponiendo que esto significa dedicación. Mientras tanto, un desarrollador remoto con talento que gestiona su tiempo de forma eficiente y cumple los plazos con regularidad no es tenido en cuenta para nuevos retos.

Escenario 3: Una empresa de contabilidad utiliza un modelo de trabajo híbrido. El director, que prefiere la comunicación en persona, asigna informes fiscales complejos al contable senior al que ve en la oficina la mayoría de los días. A un contable remoto, experto en derecho fiscal, se le asignan sistemáticamente tareas más sencillas, lo que dificulta su progresión profesional y su desarrollo en la empresa.

Mediante una comunicación clara, el uso de la tecnología y el fomento de prácticas integradoras, estos escenarios demuestran cómo se puede mitigar el sesgo de proximidad en los lugares de trabajo híbridos.

5.3 Estrategias para prevenir el sesgo de proximidad en los lugares de trabajo híbridos

Un entorno de trabajo híbrido libre de prejuicios de proximidad puede alcanzarse aplicando estrategias proactivas. A continuación se presentan algunas de estas estrategias que pueden contribuir a alcanzar este objetivo

Iniciativas de sensibilización y educación

Formación para directivos y profesionales de recursos humanos: Formar a los directivos y a los profesionales de recursos

humanos para que reconozcan el sesgo de proximidad y sus posibles consecuencias. Equípelos con estrategias para mitigar sus efectos en su toma de decisiones y sus interacciones con el equipo. La formación puede abarcar estudios de casos, herramientas de autoevaluación y técnicas para garantizar la equidad en ámbitos como la asignación de proyectos, las evaluaciones del rendimiento, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo y los ascensos.

Debates abiertos y transparencia: Fomente conversaciones abiertas sobre la creación de un entorno de trabajo justo e inclusivo para todos los empleados, independientemente de su ubicación. Fomente una cultura en la que los miembros del equipo se sientan cómodos planteando sus preocupaciones sobre posibles prejuicios. Realice encuestas o celebre grupos de discusión para conocer las perspectivas de los empleados e identificar áreas de mejora..

Aplicar políticas justas e integradoras

Criterios objetivos de rendimiento: Desarrolle criterios de evaluación del rendimiento claros y objetivos que se centren en los resultados, las contribuciones y los logros, más que en la presencia física. Esto garantiza una evaluación justa e imparcial de todos los miembros del equipo. Considere la posibilidad de utilizar parámetros que permitan medir los resultados pertinentes para la función, como el índice de finalización de proyectos, la satisfacción de los clientes o la calidad del trabajo realizado.

Proceso de promoción transparente: Establezca un proceso de promoción transparente basado en méritos y logros documentados. Defina criterios claros para la promoción profesional que sean accesibles a todos los empleados, independientemente de su lugar de trabajo. Asegúrese de que los criterios de promoción y los procesos de solicitud se comunican claramente y están a disposición de todos los empleados.

Protocolos de comunicación inclusivos: Asegure protocolos de comunicación claros que garanticen la participación igualitaria de todos los miembros del equipo en reuniones y debates. Utilice la tecnología para facilitar la participación de los trabajadores remotos y evite situaciones en las que los compañeros de la oficina dominen las conversaciones. Considere estrategias como:

- Rotación de los líderes de las reuniones para garantizar que se escuchan todas las voces.
- Fomentar el uso de la videoconferencia en todas las reuniones, independientemente de su ubicación.
- Implantar herramientas como funciones de chat o levantamiento de manos en las plataformas de videoconferencia para permitir la participación a distancia.

Cultivar una cultura de igualdad y equidad

Actividades virtuales de creación de equipos: Organice actividades virtuales de creación de equipos y actos sociales para fomentar la conexión y el sentido de comunidad entre todos los empleados. Esto ayuda a romper las barreras físicas y a crear un entorno de trabajo más integrador. Considere actividades como:

- Juegos en línea o noches de trivial que pueden disfrutarse a distancia.
- Talleres virtuales sobre temas relacionados con su campo profesional específico.
- Reuniones sociales (como un café virtual o una pausa virtual para comer) mediante plataformas de videoconferencia en las que los empleados pueden conectarse de manera informal.

Programas de reconocimiento y agradecimiento: Implemente programas que reconozcan y celebren las contribuciones tanto de los empleados de la oficina como de los que trabajan a distancia. El reconocimiento público puede levantar la moral y demostrar que se valora a todos los empleados, independientemente de su ubicación. Piense en ello:

- Destacar los logros de los trabajadores a distancia en las reuniones de equipo o en los boletines informativos de la empresa.
- Implantar programas de reconocimiento entre iguales en los que los empleados puedan reconocer las contribuciones de los demás.
- Ofrecer premios o bonificaciones que celebren el rendimiento sobresaliente, independientemente de la ubicación.

Comunicación abierta y feedback: Fomente la comunicación abierta y los comentarios de todos los miembros del equipo, independientemente de su ubicación. Cree un espacio seguro para que los trabajadores remotos compartan sus ideas y preocupaciones. Utiliza encuestas, herramientas de feedback anónimo o canales de comunicación específicos para garantizar que todas las voces sean escuchadas y valoradas.

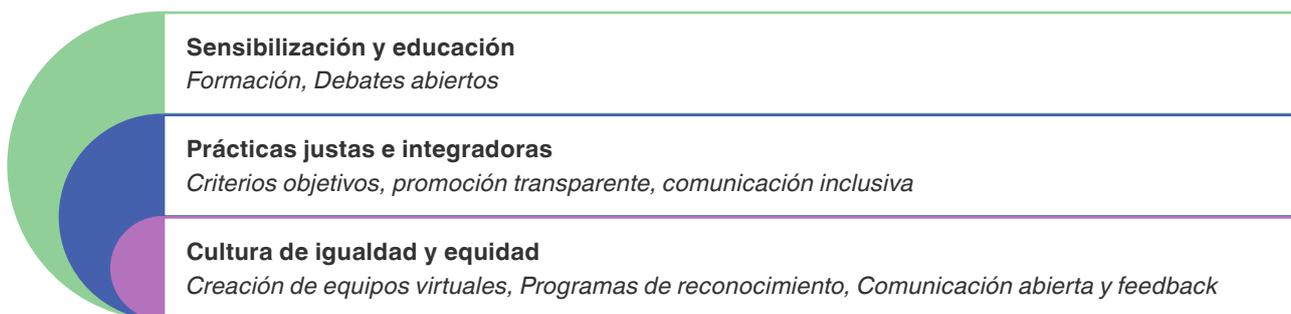
Promover las mejores prácticas de trabajo a distancia

Reuniones periódicas y feedback: Programe visitas periódicas y reuniones individuales con los empleados remotos para mantener el contacto, dar su opinión y abordar cualquier preocupación. Esto ayuda a los directivos a mantenerse informados sobre las contribuciones de los empleados remotos y fomenta un sentimiento de conexión. Considere la posibilidad de ofrecer distintos canales de comunicación, como videollamadas, llamadas telefónicas o mensajería instantánea, para adaptarlos a las preferencias individuales.

Herramientas tecnológicas de colaboración: Utilice herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración y la comunicación fluidas entre ubicaciones. Considere plataformas de videoconferencia (por ejemplo, Zoom, Google Meet), software de gestión de proyectos (por ejemplo, Trello, Asana) y herramientas de mensajería instantánea (por ejemplo, Slack, Microsoft Teams) para mantener a todos informados y conectados. Invierte en formación tanto para directivos como para empleados sobre cómo utilizar eficazmente estas herramientas de colaboración.

Recursos y formación para el trabajo a distancia: Proporcione recursos y formación a los trabajadores remotos sobre comunicación virtual eficaz, gestión del tiempo y mejores prácticas para trabajar a distancia. Equípelos con las herramientas y habilidades que necesitan para prosperar en un entorno híbrido. Ofrezca formación sobre temas como:

- Utilizar la etiqueta de videoconferencia para garantizar una comunicación y participación claras.
- Utilizar eficazmente las herramientas de gestión de proyectos para mantenerse organizado y al día con las tareas.
- Mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal mientras se trabaja a distancia, incluidas técnicas para evitar el agotamiento y establecer límites.



Estrategias para evitar el sesgo de proximidad en los lugares de trabajo híbridos

El sesgo de proximidad puede ser un obstáculo importante en los lugares de trabajo híbridos. Aplicando las estrategias descritas en este capítulo, los directivos y los profesionales de recursos humanos pueden crear un entorno justo e integrador en el que todos los empleados, independientemente de su ubicación, puedan sentirse valorados y motivados y ser capaces de prosperar. Fomentar una cultura de concienciación, transparencia, comunicación abierta y valorización contribuye significativamente a mitigar el sesgo de proximidad y a garantizar un modelo de trabajo híbrido eficaz en cualquier ámbito profesional.

5.4 Recursos adicionales/ Lecturas complementarias

Título	Enlace
Sociedad para la gestión de los recursos humanos	www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/preventing-proximity-bias-hybrid-workplace
¿Qué es el sesgo de proximidad y cómo pueden evitarlo los directivos?	https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it
El sesgo de proximidad explicado: todo lo que necesitas saber	www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know
Cómo evitar el sesgo de proximidad	www.youtube.com/watch?v=JAHZy5Dh74o
Cómo el sesgo de proximidad obstaculiza las perspectivas profesionales de los trabajadores a distancia	www.youtube.com/watch?v=8Yg0zfl_sJw
Cómo evitar el sesgo de proximidad	www.youtube.com/watch?v=Vt5O_iZFPDL

5.5 Preguntas de reflexión:

1. ¿Las evaluaciones del rendimiento se centran en las contribuciones y los resultados o se basan en la presencia física y las interacciones en la oficina?
2. ¿Es el proceso de promoción en la organización transparente y basado en méritos y logros documentados, accesible a todos los empleados independientemente de su ubicación?
3. ¿Se han establecido protocolos de comunicación claros para garantizar la igualdad de participación de todos los miembros del equipo en las reuniones y debates, incluidos los trabajadores a distancia?
4. ¿Se han facilitado debates abiertos sobre la creación de un entorno de trabajo justo e integrador para todos los empleados, independientemente de su ubicación?
5. ¿Se programan reuniones periódicas de control con los empleados remotos para darles su opinión y abordar sus preocupaciones?
6. ¿Se dispone de herramientas de colaboración (videoconferencias, software de gestión de proyectos, mensajería instantánea) y se utilizan para facilitar la comunicación y el trabajo en equipo en distintos lugares?
7. ¿Se ofrecen recursos y formación a los trabajadores a distancia y a los trabajadores in situ sobre comunicación virtual eficaz, gestión del tiempo y mejores prácticas para trabajar a distancia?
8. ¿Se organizan actividades virtuales de creación de equipos y actos sociales para fomentar la conexión y el sentido de comunidad entre todos los empleados?
9. ¿Se aplican programas de reconocimiento que celebren las contribuciones tanto de los empleados de la oficina como de los que trabajan a distancia?
10. ¿Han recibido los miembros del equipo formación sobre el sesgo de proximidad, sus posibles consecuencias y las estrategias para mitigarlo?

5.6 Actividades de evaluación

1. ¿Cuál es la principal preocupación en relación con el sesgo de proximidad en un lugar de trabajo híbrido?
 - a) Aumento de las necesidades de espacio para oficinas.
 - b) Menor satisfacción de los empleados que trabajan a distancia.
 - c) Mejora de la comunicación entre equipos.
 - d) Más oportunidades para actividades de creación de equipos.
2. ¿Cuál de los siguientes no es un factor que contribuye al sesgo de proximidad?
 - a) Criterios claros y objetivos de evaluación del rendimiento.
 - b) Heurística de disponibilidad: basarse en información fácilmente disponible.
 - c) La presencia física se asocia a una mayor dedicación.
 - d) Interacciones informales e intercambio de ideas en un espacio de trabajo compartido.
3. Un directivo asigna sistemáticamente proyectos complejos a empleados de la oficina a los que ve trabajar hasta altas horas de la noche, mientras pasa por alto a un trabajador remoto muy cualificado. Esta situación es un ejemplo de:
 - a) Distribución equitativa de la carga de trabajo.
 - b) Prácticas eficaces de gestión del tiempo.
 - c) Sesgo de proximidad en la asignación de proyectos.
 - d) Falta de confianza en los empleados remotos.
4. ¿Cómo pueden los protocolos de comunicación ayudar a mitigar el sesgo de proximidad en las reuniones?
 - a) Dar prioridad a las presentaciones en persona frente a la participación a distancia.
 - b) Fomentar la videoconferencia para todos los asistentes.
 - c) Limitar el tiempo de participación de los trabajadores a distancia.
 - d) Centrar los debates en temas relevantes sólo para los empleados de la oficina.

5. ¿Cuál de las siguientes es la mejor estrategia para promover una cultura de igualdad y equidad en un lugar de trabajo híbrido?

- a) Fomentar las reuniones sociales en la oficina para estrechar los lazos del equipo.
- b) Ofrecer beneficios adicionales a los empleados in situ.
- c) Asignación de mentores en función de la proximidad física.
- d) Poner en marcha programas de reconocimiento que celebren las contribuciones de todos los empleados, independientemente de su ubicación.

Capítulo 6: Buenas prácticas: estudios de casos



En los últimos años, el panorama laboral se ha transformado significativamente debido a los avances tecnológicos, los cambios en las expectativas de los empleados y acontecimientos sin precedentes como la pandemia mundial. A medida que las organizaciones se esfuerzan por adaptarse, el trabajo híbrido ha surgido como una solución prometedora que ofrece flexibilidad y agilidad tanto a los empresarios como a los empleados. Sin embargo, para implantar con éxito el trabajo híbrido se requiere una planificación cuidadosa, una comunicación clara y un enfoque holístico que tenga en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas.

Este capítulo explora las mejores prácticas y estrategias encontradas en empresas que han implantado con éxito el trabajo híbrido, basándose en estudios de casos, investigaciones y opiniones de expertos. Profundiza en las consideraciones clave para navegar por los acuerdos híbridos tanto a nivel individual como organizativo. Desde la planificación colaborativa y la provisión de las herramientas necesarias hasta el apoyo al bienestar de los empleados y el fomento de la comunicación, este capítulo ofrece un marco exhaustivo para las organizaciones que deseen adoptar el trabajo híbrido con eficacia.

6.1 Mejores prácticas y estrategias para la gestión de acuerdos de trabajo híbridos para gestores individuales y equipos de trabajo

La implantación eficaz del trabajo híbrido en las empresas requiere un enfoque polifacético, que combine directivas descendentes con iniciativas ascendentes. Es esencial implicar ampliamente a los empleados en el desarrollo de planes de trabajo híbrido. La colaboración entre empleados, reguladores, equipos de RRHH, jurídicos y de cumplimiento normativo, y directores de operaciones es crucial para sortear los retos de cumplimiento normativo y garantizar que el nuevo modelo de trabajo satisfaga las diversas necesidades. Las organizaciones deben decidir si establecen normas formales para todos o permiten que cada equipo fije sus propias directrices en materia de horas de trabajo, permisos y objetivos, basándose en principios compartidos.

Invertir en la tecnología adecuada es vital para apoyar a los empleados que trabajan desde cualquier lugar. Proporcionar las herramientas y los materiales necesarios garantiza que todos los empleados puedan desempeñar sus funciones con eficacia, ya sea en casa o en la oficina. La implantación de plataformas que faciliten la transición entre el trabajo en la oficina y a distancia, el apoyo a los nuevos empleados y el mantenimiento de la conectividad son esenciales para esta estrategia. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer paquetes de inicio, plataformas de intranet y puntos de conexión para apoyar una integración y comunicación sin fisuras.

Es imprescindible comunicar claramente la estrategia de trabajo híbrido. La elaboración de un conjunto de herramientas que explique los principios del trabajo híbrido puede aliviar las preocupaciones de los empleados y aclarar sus expectativas. Los directivos necesitan formación para centrarse en los resultados más que en la presencia física, garantizando que las evaluaciones del rendimiento se basen en las contribuciones reales.

El apoyo y la formación son cruciales tanto para los directivos como para los empleados. Hay que orientar a los directivos sobre la gestión de las etapas clave del ciclo de vida del empleado en un entorno híbrido, desplazando su atención de la supervisión de la presencia a la evaluación de la productividad. Los empleados, por su parte, deben comprender los nuevos requisitos y expectativas asociados al trabajo híbrido.

El bienestar de los empleados también es un área crítica. Las empresas deben aplicar planes para evitar el exceso de trabajo, el agotamiento y el aislamiento. Fomentar el tiempo útil en la oficina mediante actos sociales, reuniones y actividades de creación de equipos ayuda a mantener la cohesión social y profesional. Facilitar la comunicación entre empleados y equipos les permite compartir las mejores prácticas y abordar retos como el bienestar mental y la conciliación de la vida laboral y familiar.

Se recomienda un enfoque progresivo y adaptable para implantar el trabajo híbrido. Empezar con una fase de prueba puede ayudar a perfeccionar la estrategia antes de una implantación a gran escala. La introducción del “hot-desking” puede romper la conciencia de las horas trabajadas por cada empleado, y la transformación de los espacios de oficina puede apoyar mejor el trabajo en equipo y las configuraciones híbridas. También es importante adaptar el modelo básico a las necesidades

de los distintos lugares, grupos o países, incorporando las opiniones de los empleados y respetando la normativa local.

Sensibilizar sobre las formas de trabajo flexible y permitir que los empleados soliciten acuerdos flexibles desde el principio de su empleo puede fomentar un entorno laboral más integrador.

Los líderes deben modelar las prácticas de trabajo flexible para fomentar su adopción generalizada.

6.2 Casos prácticos dignos de mención

Varias organizaciones, tanto pequeñas como grandes, que operan en los sectores público, privado y sin ánimo de lucro, han implantado con éxito modelos de trabajo híbrido, logrando mejoras significativas en el compromiso de los empleados, la retención y la eficiencia general de la organización. Esto demuestra que el trabajo híbrido puede implantarse con éxito en diversos contextos, siempre que se aborden las cuestiones clave. Entre ellos se incluyen la transición a nuevos métodos de trabajo, la gestión de equipos híbridos, el mantenimiento del compromiso, el apoyo al bienestar, el enfoque en los resultados y la incorporación de prácticas eficaces (con la excepción de determinados puestos que requieren un espacio de oficina con equipamiento o limitaciones específicas, como la investigación que hizo la transición a modelos de trabajo híbridos y se benefició de ellos).

Blood Cancer UK, una organización benéfica centrada en el cáncer de sangre y sus problemas, implantó una política de trabajo ágil para mejorar la eficiencia y el bienestar del personal. El cambio de la presencia física a resultados mensurables resultó muy eficaz, ya que permitió a los empleados adoptar los modelos de trabajo que más les convenían, aumentando su productividad. La organización benéfica experimentó un notable aumento en el apoyo a los pacientes con cáncer de sangre, en particular a través de su línea de apoyo los siete días de la semana, y el compromiso de los empleados aumentó significativamente, con un 95% recomendando la organización benéfica como lugar de trabajo, frente al 41% en 2018. Las tasas de retención también aumentaron del 70% al 94% en 2021, en parte debido a las políticas de trabajo flexible que ampliaron el grupo de talentos. Esta estrategia no solo mejoró el bienestar de los empleados, sino que también subrayó la importancia de tratar a los empleados con confianza y respeto, lo que resultó en una reducción de las bajas por enfermedad a un promedio de 1,3 días por empleado.

Del mismo modo, el Financial Services Compensation Scheme (FSCS) adoptó un planteamiento “Smarter Working, Your Day, Your Way”, que permite a los empleados elegir su lugar, horario y forma de trabajo. Al principio hubo resistencia, pero la pandemia de COVID-19 demostró la eficacia del trabajo a distancia. A los recaudadores de fondos les resultó más fácil organizar reuniones virtuales, y el equipo de la línea de apoyo telefónico declaró una menor fatiga gracias a la eliminación de los desplazamientos. La FSCS hizo hincapié en la infraestructura informática, asegurándose de que los empleados dispusieran del equipo y la formación necesarios para el trabajo a distancia. Los principios del trabajo ágil guiaron las decisiones, priorizaron el bienestar y garantizaron la responsabilidad, integrando las prácticas de trabajo ágil en la cultura de la organización.

Por último, el Standard Chartered Bank puso en marcha la iniciativa “Future Workplace Now”, que ofrece una serie de opciones de trabajo flexible para adaptarse a las distintas funciones y necesidades dentro de la organización. Los empleados podían elegir flexibilidad total de horarios y ubicación u optar por horarios fijos y días específicos en casa o en la oficina. A finales de 2021, el 73% de los empleados de 28 mercados habían adoptado modalidades de trabajo flexibles, y la mayoría había optado por un enfoque híbrido. La iniciativa, cuya implantación mundial está prevista para 2024, aumentó la productividad personal, el bienestar, redujo los costes de desplazamiento y la huella de carbono y mejoró la resistencia de la organización. El compromiso del banco con la flexibilidad se considera un factor diferenciador a la hora de atraer y retener talento en un mercado competitivo.

Todos estos estudios de casos proporcionan ejemplos convincentes de implantación con éxito del trabajo híbrido y demuestran que los modelos de trabajo híbrido pueden mejorar la productividad, la satisfacción de los empleados y la eficiencia organizativa centrándose en los resultados, invirtiendo en tecnología y dando prioridad al bienestar de los empleados. Por tanto, ofrecen valiosas ideas y consejos prácticos para otras organizaciones que deseen adoptar o perfeccionar sus prácticas de trabajo híbrido.

6.3 Una colección de recursos valiosos

La implementación del trabajo híbrido puede apoyarse en una variedad de estrategias y prácticas, puede ser útil utilizar o probar algunos de los siguientes enfoques para implementar el trabajo híbrido o abordar cuestiones relacionadas con él:

1. Construir un modelo de trabajo híbrido sólido (iniciativa descendente + ascendente)

- Realizar encuestas/reuniones y trabajar con los reguladores para abordar el cumplimiento y los retos locales.
- Proporcionar los materiales y herramientas necesarios para que los empleados puedan trabajar desde cualquier lugar, garantizando la inclusión de todos.
- Haga que el cambio sea progresivo: empiece con una fase de prueba, amplíe si tiene éxito y transforme los espacios de oficina para mejorar el apoyo a los híbridos.

2. Reducir las preocupaciones de los empleados para estabilizar el modelo

- Proporcionar a los empleados una guía de trabajo híbrida y material de formación con expectativas claras.
- Facilitar las transiciones con paquetes de inicio, documentos de consulta y plataformas de intranet.
- Afronte riesgos como el exceso de trabajo y el aislamiento con plataformas sanitarias accesibles y contactos de apoyo.
- Crear directrices claras: normas formales aplicables a todos o flexibilidad total con normas específicas decididas por cada equipo para sí mismo, basadas en un conjunto inicial de principios.
- Formar tanto a los empleados (para ayudarles a entender los nuevos requisitos y a adaptarse) como a los directivos (para garantizar que se centran en la contribución real, la evalúan correctamente y disponen de orientación para gestionar las etapas clave del ciclo de vida del empleado), también en relación con las posibles nuevas herramientas tecnológicas que se van a utilizar

3. Garantizar el compromiso y la comunicación dentro de la empresa

- Facilitar la comunicación para compartir las mejores prácticas y las actividades de creación de equipos.
- Fomentar la responsabilidad permitiendo la gestión autónoma de la carga de trabajo.
- Establecer un tiempo útil en la oficina para la cohesión social y profesional mediante reuniones y eventos periódicos + crear confianza en el grupo.

A los empleados puede resultarles difícil organizarse en función de las tareas de las que son responsables. Por eso, la existencia de distintos tipos de trabajo con necesidades diversas podría ayudarles. Por ejemplo, podrían trabajar en tareas que requieran una gran concentración en casa y acudir a la oficina para colaborar y pasar un rato social. Es labor del directivo darles a conocer este tipo de información, ya sea verbalmente o a través de una guía.

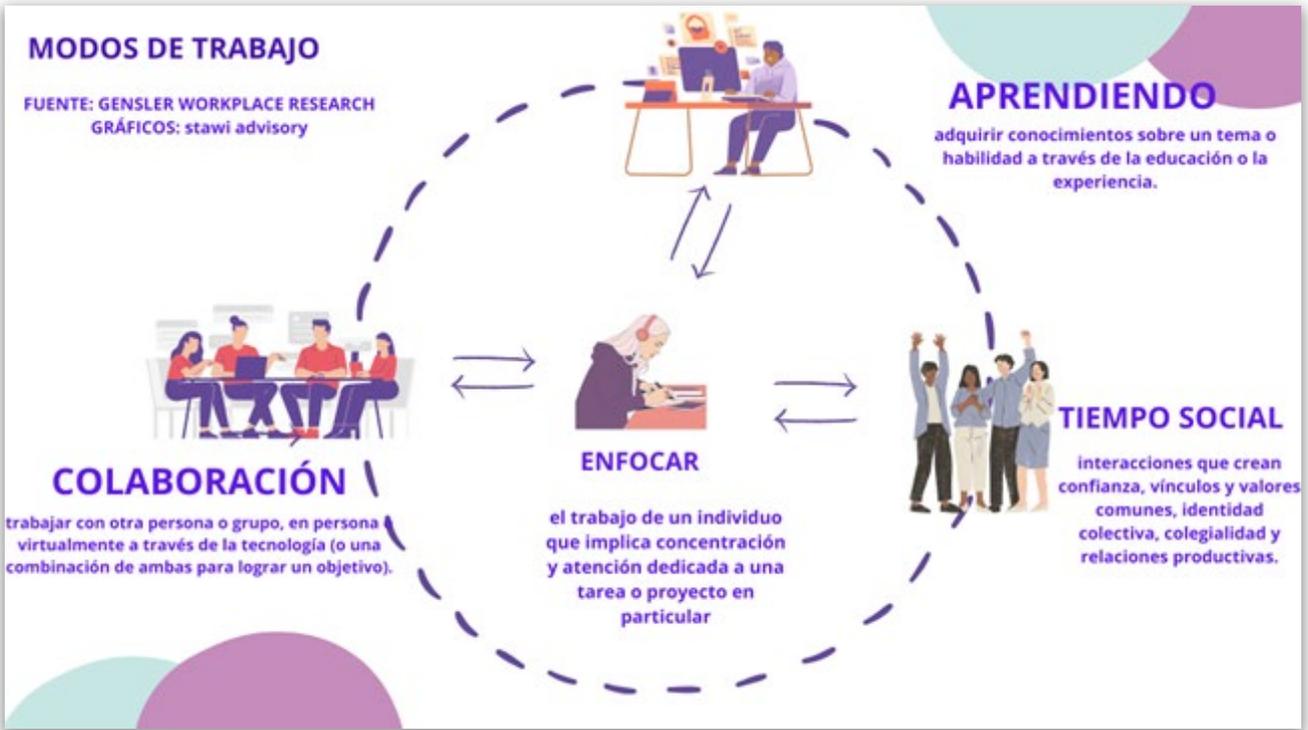
6.4 Recursos adicionales para la aplicación

Videos útiles:

- [4 maneras de hacer que el trabajo híbrido sea mejor para todos | The Way We Work, a TED series](#)
- [Las mejores prácticas para el trabajo híbrido - YouTube](#)

MODOS DE TRABAJO

FUENTE: GENSLER WORKPLACE RESEARCH
GRÁFICOS: stawi advisory



EL FUTURO DEL TRABAJO ES HÍBRIDO

DOS MODELOS DE TRABAJO

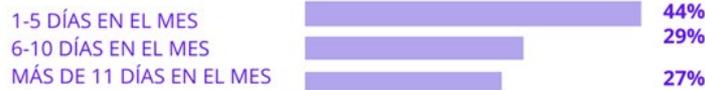


OFICINA HÍBRIDA
PRACTICADO POR GOOGLE,
APPLE, MICROSOFT



REMOTO PRIMERO
CURSO PRACTICADO POR
PAINTREST, LINKEDIN, SHOPIFY

% EMPLEADOS QUE TRABAJAN DESDE LA OFICINA



DÍAS PREFERIDOS PARA LLEGAR A LA OFICINA: MARTES, MIÉRCOLES, JUEVES



100% DE EMPLEADOS SON AHORA COMENZANDO SU JORNADA LABORAL ENTRE 7:30 A.M Y 9 A.M



13-24% AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD BAJO EL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO

54% LOS EMPLEADOS DIJERON QUE PODRÍAN CONSIDERAR RENUNCIAR SI NO SE LES DA LA FLEXIBILIDAD DEL ENTORNO LABORAL HÍBRIDO

\$11,000

AHORRO ESTIMADO POR EMPLEADO/AÑO BAJO EL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO

FUENTE: INFORME WORKINSYNC

6.5 Lecturas complementarias:

Títulos	Enlaces
Buenas prácticas para construir un modelo de trabajo híbrido sostenible	Mejores prácticas para construir un modelo de trabajo híbrido sostenible TechTarget
6 formas de crear un modelo de trabajo híbrido de éxito	6 maneras de crear un modelo de trabajo híbrido de éxito (forbes.com)
Trabajo híbrido: 7 mejores prácticas para gestionar equipos	Trabajo híbrido: 7 mejores prácticas para gestionar equipos The Enterprises Project
4 buenas prácticas para crear una cultura de trabajo híbrida de éxito	4 mejores prácticas para crear una cultura de trabajo híbrida de éxito (linkedin.com)
9 buenas prácticas para el trabajo híbrido	9 buenas prácticas para el trabajo híbrido - Eightfold
9 Mejores prácticas de mano de obra híbrida:	9 mejores prácticas de personal híbrido: Aprovechar lo mejor de ambos mundos - Personas que gestionan personas
El trabajo híbrido en la realidad	La realidad del trabajo híbrido McKinsey
Actualización de las prácticas de trabajo flexible e híbrido	Actualización sobre prácticas laborales flexibles e híbridas CIPD

6.6 Preguntas de reflexión:

1. Basándose en este capítulo, anote las barreras que impiden el éxito del trabajo híbrido en su entorno/cultura actual e identifique los retos específicos a los que se enfrentan sus colegas durante la transición al trabajo híbrido. En qué difieren estos retos entre los empleados remotos y los que trabajan en la oficina?
2. ¿Cómo evalúa actualmente el rendimiento de su equipo: en función de los resultados o de la presencia física? Si es esta última, ¿qué cambios podrían cambiar el enfoque hacia evaluaciones basadas en los resultados y la productividad?
3. Identificar posibles estrategias a introducir en su organización para implantar y/o mejorar un modelo de trabajo híbrido y su gestión.
 - 3.1. Reflexiona sobre la configuración física y virtual de tu equipo:
 - 3.1.1. ¿Organiza eventos sociales y actividades para fomentar el espíritu de equipo a menudo? ¿Son eficaces para mantener la cohesión entre los empleados y, en caso negativo, qué podría cambiar para mejorar sus resultados?
 - 3.1.2. ¿Cómo acceden todos los participantes a las herramientas de trabajo necesarias (p. ej., ordenadores portátiles, VPN, software de colaboración)? ¿Existen herramientas digitales que puedan mejorar la productividad y la comunicación de su equipo? Considere su estrategia de comunicación y retroalimentación en relación con el modelo de trabajo híbrido:
 - 3.1.2.1. ¿De qué mecanismos dispone actualmente para recabar la opinión de los empleados sobre las prácticas de trabajo híbrido? ¿Cómo podría implicar más eficazmente a su equipo en la planificación y el perfeccionamiento de las políticas de trabajo híbrido?
 - 3.1.2.2. ¿Hasta qué punto son claras y accesibles sus comunicaciones sobre las políticas y expectativas del trabajo híbrido?
 - 3.1.2.3. ¿Qué mejoras podrían introducirse para garantizar que todos los empleados comprenden el marco de trabajo híbrido y sus funciones en él?
 - 3.1.3. Evaluar el apoyo y la formación:
 - 3.1.3.1. ¿Qué programas de formación ofrece actualmente para apoyar a directivos y empleados en un entorno de trabajo híbrido?
 - 3.1.3.2. Identificar áreas potenciales en las que podría ser beneficioso recibir formación o apoyo adicional.
 - 3.1.3.3. ¿Dispone de alguna iniciativa para apoyar el bienestar de los empleados en un entorno de trabajo híbrido? Si no es así, considere estrategias para evitar el exceso de trabajo, el agotamiento y el aislamiento.

La siguiente lista de comprobación constituye una herramienta de buenas prácticas para implantar con éxito el trabajo híbrido en el lugar de trabajo:

LISTA DE CONTROL PARA LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRABAJO HÍBRIDO

Antes de la aplicación del trabajo híbrido:	Sí/No (en caso negativo, ¿cómo puede mejorarlo?)
¿Ha recabado información sobre las pautas de trabajo y las preferencias de los empleados, y ha evaluado las necesidades específicas de los distintos lugares y departamentos mediante encuestas o grupos de discusión?	
¿Han participado en los debates de planificación todas las partes interesadas, incluidos empleados, directivos y equipos de RRHH, jurídicos y de cumplimiento?	
¿Ha establecido canales de comunicación claros y principios básicos de la empresa tanto para los empleados remotos como para los que trabajan en la oficina, junto con herramientas y directrices para abordar las preocupaciones más comunes y poner de relieve sus expectativas?	
¿Ha identificado y facilitado a todos los miembros del equipo el acceso a las herramientas y plataformas digitales necesarias para una transición fluida al trabajo híbrido?	
Durante y después de la ejecución del trabajo híbrido:	
¿Ha desarrollado programas completos de formación para directivos y empleados, con el fin de educar a los empleados en los nuevos requisitos y ofrecer formación continua a los directivos para que se centren en los resultados?	
¿Proporcionó apoyo y recursos continuos a través de documentos de consulta y plataformas de intranet?	
¿Fomentó la cohesión social dedicando tiempo en la oficina y a distancia para fines sociales y profesionales, incluidas actividades periódicas de creación de equipos, tanto virtuales como presenciales?	
¿Ha fomentado la flexibilidad y se ha adaptado a las preferencias y necesidades laborales individuales adaptando los espacios de oficina al trabajo híbrido y garantizando que las instalaciones apoyen eficazmente tanto a los empleados remotos como a los que trabajan en la oficina?	
¿Ha dado prioridad al bienestar de los empleados previniendo el exceso de trabajo, el agotamiento y el aislamiento, y facilitando la comunicación y el intercambio de buenas prácticas entre los equipos, supervisando el bienestar y proporcionando apoyo sanitario accesible, ya sean plataformas o contactos?	
¿Ha implantado mecanismos de retroalimentación para recabar la opinión de los empleados sobre las prácticas de trabajo híbridas? ¿Para celebrar y compartir los éxitos?	
¿Revisó y perfeccionó periódicamente las políticas de trabajo híbrido basándose en los comentarios y la evolución de las necesidades? ¿Ha informado a los empleados de los cambios introducidos?	

6.7 Actividad de evaluación

- 1. ¿Qué factor NO es esencial para el éxito de la implantación del trabajo híbrido?**
 - a. Invertir en tecnología y herramientas adecuadas.
 - b. Comunicación clara de las estrategias de trabajo híbrido.
 - c. Control continuo de la ubicación de los empleados y del número de horas de trabajo
 - d. Apoyo y formación tanto para directivos como para empleados.
- 2. ¿Cómo pueden las organizaciones apoyar a los nuevos empleados en un entorno de trabajo híbrido?**
 - a. Exigiéndoles que trabajen desde la oficina a tiempo completo durante los seis primeros meses.
 - b. Limitando su acceso a las herramientas de trabajo a distancia hasta que completen su periodo de prueba.
 - c. Asignándoles un espacio de oficina específico.
 - d. Proporcionando paquetes de inicio, plataformas de intranet y puntos de conexión.
- 3. ¿Por qué es importante combinar directivas descendentes con iniciativas ascendentes a la hora de elaborar planes de trabajo híbridos?**
 - a. Crea un modelo de aplicación del trabajo híbrido, aplicable en todas partes y en cualquier momento.
 - b. Permite un plan más inclusivo y relevante para los empleados al implicarlos a todos los niveles.
 - c. Reduce la necesidad de inversiones en tecnología.
 - d. Simplifica el proceso de comunicación dentro de la organización..
- 4. ¿Qué medida se sugiere para evitar el exceso de trabajo, el agotamiento y el aislamiento entre los empleados híbridos?**
 - a. Organización de actos sociales, reuniones y actividades de creación de equipos.
 - b. Fomentar los desplazamientos regulares por motivos de trabajo.
 - c. Implantación del hot-desking en todas las oficinas.
 - d. Exigir múltiples comprobaciones diarias a los empleados remotos..
- 5. ¿Cuál de las siguientes NO se menciona como inversión vital para apoyar el trabajo híbrido?**
 - a. Proporcionar las herramientas y materiales necesarios a los empleados.
 - b. Implantar plataformas para facilitar la transición entre el trabajo de oficina y el trabajo a distancia.
 - c. Contratación de personal de gestión adicional para supervisar a los empleados remotos.
 - d. Ofrecemos paquetes de inicio y plataformas de intranet para apoyar la integración y la comunicación..

Preguntas de verdadero/falso

1. Involucrar a los empleados en el desarrollo de planes de trabajo híbridos es crucial para garantizar que el nuevo modelo de trabajo satisface las diversas necesidades. (Verdadero/Falso)
2. Los directivos deben centrarse en controlar la presencia física de los empleados en lugar de evaluar su productividad en un entorno de trabajo híbrido. (Verdadero/Falso)

ANEXO 1

Respuestas a las actividades de evaluación

Capítulo 1:	Capítulo 2:	Capítulo 3:	Capítulo 4:	Capítulo 5:	Capítulo 6:
1- B	1- D	1- B	1- B	1- B	1- C
2- C	2- A	2- A	2- B	2- A	2- D
3- C	3- D	3- C	3- C	3- C	3- B
4- E	4- B	4- B	4- A	4- B	4- A
5- D		Falso	5- D	5- D	5- C
		Verdadero			Verdadero
					Falso

ANEXO 2

Referencias

Capítulo 1

Barath, M., & Schmidt, D. A. (2022). Offices after the COVID-19 pandemic and changes in perception of flexible office space. *Sustainability (Suiza)*, 14(18), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su141811158>

Bellmann, Lutz, y Olaf Hübler (2021). Working from home, job satisfaction and work-life balance-robust or heterogeneous links?" (El trabajo desde casa, la satisfacción laboral y el equilibrio entre trabajo y vida privada: ¿vínculos sólidos o heterogéneos? *International Journal of Manpower* 42.3: 424-441

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox - Why flexible working leads to (self-)exploitation*, Bristol University Press.

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*.

Grossi, G., Vakkuri, J., & Sargiacomo, M. (2022). Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 577-597.

Eurofound (2021), Derecho a la desconexión: Exploring company practices, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo. <https://www.bing.com/search?q=digit+collaboration+tools&form=UP97DF&pc=UP97>

Ziegler, M., & Ch. Lütge (2024). Ventajas y desventajas de la videoconferencia y la interacción directa: un marco conceptual para evaluar modelos de trabajo híbridos. *Revista Internacional de Ética y Sistemas*. DOI 10.1108/IJOES-07-2023-0150

Kubicek, B., Paskvan, M., y Bunner, J. (2017). Los lados brillantes y oscuros de la autonomía laboral. En C.Korunka & B.Kubisek (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impacto en la salud y el rendimiento de los trabajadores e implicaciones para la investigación y la práctica* (pp. 45-63). Cham, Suiza: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4.

Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-El futuro del trabajo a distancia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(7), 2687-2697.

Lomas , C. , Burke , M. y Page , C. L. (2008). Herramientas de colaboración . EDUCAUSE Learning Initiative, Obtenido de <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELI3020.pdf>

Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967.

Peprah, E. (2024). Lugar de trabajo híbrido: situación actual, aspectos positivos, negativos, retos y aprendizaje en equipo. *The Learning organisation*, 31(1), 88-103.

Taylor, H., Florisson, R., y D. Hooper (2021). Making hybrid inclusive-key priorities for policymakers. Chartered Management Institute.

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., Roll, S.C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Vol 63:3. P 181-190. DOI: 10.1097/JOM.000000000000209

YANG, L., y otros, (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers, <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>.

Capítulo 2

Culture Amp, artículo de blog (2024), How to set goals for remote and hybrid teams. Disponible en: <https://www.cultureamp.com/blog/how-to-set-goals-remote-hybrid>

Dr. Theodotou, M. (2023), 10 Actionable Tactics To Motivate A New Hybrid Team Now. Disponible en: <https://elearningindustry.com/actionable-tactics-to-motivate-a-new-hybrid-team-now>

Alexis, M. (2024), Cómo gestionar equipos híbridos. Disponible en: Cómo gestionar equipos híbridos: 20 estrategias (www.teambuilding.com)

Corporate Wellness Magazine (2024), Navigating Work-Life Balance: Tips for Preventing Burnout in the Modern Workplace. Disponible en: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/navigating-work-life-balance-tips-for-preventing-burnout-in-the-modern-workplace>

¿Qué es el bienestar digital y por qué es importante? - YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix

Ph. D. Caitlynn S., (2023), Addressing Digital Distractions to Focus on Work. Disponible en: <https://www.sap.com/resources/addressing-digital-distractions>

Capítulo 3

Nuswantoro B., Richter A. and Riemer K. (2023, October). Conceptualizing visibility in Hybrid Work. Conceptualizing visibility in hybrid work (2023)

Christian-Farman, L. (2023b, October 2). What are hybrid meetings and how do you make them inclusive? | Kadence. Kadence. <https://kadence.co/news/hybrid-meetings/>

Pekkala, K. (2022). Digital inclusion and inequalities at work in the age of social media. Human Resource Management Journal.

Powell, L. (n.d.). CIPD's 10 top tips for effective online meetings. <https://blog.insidegovernment.co.uk/central-and-local-government/tips-effective-online-meetings>

Capítulo 4

Dale, G. (2021) Hybrid Working - Practical Guidance, cipd.org. Disponible en: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf>

Hallenbeck, G. (2023) How to Approach Leadership in a Hybrid Work Environment, Center for Creative Leadership. Disponible en: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/>

Knight, R. (2020) Cómo gestionar un equipo híbrido, Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team#:~:text=You%20need%20to%20create%20practices,together%20in%20this%20new%20environment>

Marsh, V. (2021) Cómo ser un líder de alto rendimiento en un lugar de trabajo híbrido, EY UK. Disponible en: https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace

Capítulo 5

Bailey, G. (2023). How to overcome proximity bias: Building an inclusive workplace. AIHR. <http://www.aihr.com/blog/proximity-bias>

Cooks-Campbell, A. (2024). Sesgo de proximidad: Qué es, ejemplos y cómo evitarlo. BetterUp. <http://www.betterup.com/blog/proximity-bias>

Fomentar la inclusión y el compromiso: Estrategias para el éxito en equipos remotos. Chief Talent Officer. (2023). <https://www.chieftalentofficer.co/2023/12/04/fostering-inclusion-and-engagement-strategies-for-success-in-remote-teams>

Nuswantoro, B., y Richter, A. (2023). Trabajo híbrido, visibilidad y proximidad. Amazon Web Services. https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/AISNET/9954cc33-febd-4d00-a506-9c0b32e65c70/UploadedImages/13th_CNOW/CNoW13-2023_Hybrid_Work_Visibility_Proximity_Final_v2.pdf

Buenas prácticas del trabajo a distancia: Once consejos para el éxito. Lugar de trabajo desde Meta. (2024). <https://en-gb.workplace.com/blog/remote-work-best-practices>

Equipo Scoop. (2023). ¿Qué es el sesgo de proximidad y cómo afecta a los equipos híbridos? <https://www.scoopforwork.com/resources/what-is-proximity-bias-definition-impact-and-examples>

Siocon, G. (2022). Sesgo de proximidad: Qué es y cómo evitarlo. Modern ATS & collaborative recruitment software. <https://recruitee.com/articles/proximity-bias>

Wellable. (2023). Superar el sesgo de proximidad en la era del trabajo híbrido. <http://www.wellable.co/blog/overcoming-proximity-bias-in-hybrid-work-era>

Capítulo 6

Kubiak, E. (2021) Travail hybride : Une illusion d'équilibre - harvard business review France, HBR France. Disponible en: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/12/41814-travail-hybride-une-illusion-dequilibre>

Bloom, N. et al. (2013) Does working from home work? evidence from a Chinese experiment, NBER. Disponible en: <https://www.nber.org/papers/w18871>

Martin, J. (2021) Home Working hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020, Home Working hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020 - Office for National Statistics. Disponible en <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/homeworkinghoursrewardsandopportunitiesintheuk2011to2020/2021-04-19>

(2023) SHRM research reveals negative perceptions of remote work, Bienvenido a SHRM. Disponible en: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>

Robinson, B. (2022) 3 New Studies End Debate Over Effectiveness Of Hybrid And Remote Work, Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/>

Gratton, L. (2023) How to do hybrid right, Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

How Muller scaled an international hybrid workforce with officernd (2024) OfficeRnD. Disponible en: <https://www.officernd.com/customers/how-muller-scaled-a-hybrid-workforce/>



STAY CONNECTED



UNIVERSITY OF
PATRAS
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ



Cofinanciado por
la Unión Europea

