



Últimamente muchas organizaciones han planificado, o lo están haciendo, cómo será el regreso al puesto de trabajo. En muchos casos se apuesta por un modelo de trabajo híbrido que ofrece a los empleados la flexibilidad y autonomía de poder trabajar desde casa, la oficina o cualquier otro lugar. Incluso vemos como el trabajo híbrido está comenzando a ser una herramienta de marketing de contratación.

Es cierto que este modelo ofrece una serie de ventajas, tanto para el empleado como para la empresa. Pero crear un modelo de trabajo híbrido no es como encender un interruptor. Se necesita algo de planificación.

Desde Recursos Humanos debemos ser conscientes de cómo está cambiando el modelo de trabajo y qué significa para la empresa en términos de selección, gestión del talento, compromiso y retención. Crear un modelo de trabajo híbrido no es difícil, pero requiere una estrategia bien pensada. Cada componente individual debe funcionar tanto para los empleados en el puesto de trabajo como para los empleados remotos. Y los elementos clave juntos deben respaldar la cultura organizacional, que a su vez impulsa el compromiso y la productividad.

Pero quizás uno de los desafíos más difíciles en el trabajo híbrido radica en el [liderazgo de equipos híbridos](#). ¿Cómo pueden los líderes garantizar la productividad y la eficiencia cuando la mitad de la gente trabaja desde casa y la otra mitad está en la oficina? ¿Cómo pueden asegurarse de que su estilo de gestión se ajuste al nuevo paradigma? ¿Y cómo pueden los líderes monitorear a las personas de forma remota y en la oficina al mismo tiempo sin llegar a ser demasiado controladores?

Si bien no existen formas infalibles para desarrollar un estilo de liderazgo impecable para el mundo híbrido, las siguientes cuatro sugerencias pueden ayudar a los líderes a evitar los obstáculos que conlleva la gestión de equipos híbridos.

1 - Redefinir y adaptar procesos para el entorno digital

Las organizaciones ya tienen procesos para la oficina. La pregunta es: “¿qué pasa con el teletrabajo?” Las empresas con un modelo de trabajo híbrido pueden tener implementadas políticas de teletrabajo.

Es importante que los empleados que trabajan de forma remota comprendan las pautas para hacerlo. Eso incluye detalles como horas de trabajo, horas extras, equipo, tecnología, privacidad y seguridad, suministros de oficina, compensación de trabajadores, etc. También significa describir a los empleados el estándar de desempeño establecido, así como las consecuencias del incumplimiento.

2 - Desarrollar las habilidades de escucha y comunicación

Con la gente trabajando fuera de la oficina, habrá menos oportunidades de monitorear de cerca no solo el desempeño del equipo, sino también su estado de ánimo y disposición general. Piénsalo. Cuando están en la oficina, los líderes pueden detectar rápidamente señales de socorro en sus equipos, especialmente en reuniones programadas o improvisadas. Pero cuando la gente trabaja desde casa, es más difícil detectar problemas potenciales como agotamiento o falta de motivación.

Por eso los líderes deben **reforzar sus habilidades** de escucha y comunicación. Si tienen un equipo que trabaja tanto de forma remota como interna, hay que aprovechar el tiempo que el equipo está en la oficina para evaluar adecuadamente cómo lo están haciendo. Si no hay esa oportunidad, habrá que organizar reuniones específicas para proporcionar y recopilar comentarios de todos los miembros del equipo. De esa manera, el líder puede ver cómo les está yendo y detectar problemas potenciales que podrían surgir sin su conocimiento.

3 - Aprender a guiar sin matar la autonomía

Uno de los fenómenos más notables asociados con el trabajo remoto es cómo impulsa la autonomía de los empleados. Dado que los gerentes no pueden controlar todo, todo el tiempo, deben confiar en la capacidad de su equipo para controlar su flujo de trabajo. Eso puede ser exasperante para ciertos gerentes, pero esa autonomía puede aumentar el bienestar y la motivación en el trabajo.

¿Significa eso que los líderes están mejor dejando a sus empleados libres para hacer lo que quieran? Por supuesto que no. Las personas que trabajan de forma remota (ya sea en un equipo híbrido o en un trabajo remoto completo) necesitan orientación cuando se trata del trabajo diario; de lo contrario, podrían caer en el caos. Por eso los líderes deben **aprender a guiar sin pisotear la autonomía** de sus empleados remotos. Para hacerlo, pueden establecer una visión sólida, definir métricas adecuadas y hacer un seguimiento con todos los empleados para hacerles saber a dónde se dirigen todos y qué espera de ellos.

4 - Impulsar el desarrollo profesional

Las tres primeras sugerencias responden a lo que los empleados necesitan hoy para realizar su trabajo. Las organizaciones no pueden olvidar el futuro. Es necesario pensar en cómo desarrollar a nuestros equipos híbridos.

Será necesario **adquirir nuevas capacidades** que permitan a las personas seguir haciendo el mismo trabajo que hacían hasta ahora de manera distinta. O quizás, necesitarán aprender nuevas habilidades y conocimientos que les capaciten a una persona para hacer un trabajo diferente al que venía haciendo hasta el momento.

La **resiliencia** y la **agilidad** se han convertido en factores clave para las organizaciones en el panorama actual. Por eso hay que definir procesos que permitan enfrentar los retos futuros sin perder productividad ni eficiencia.

El trabajo híbrido se siente como el futuro del trabajo para muchos. Pero, como siempre sucede, el modelo no está libre de desafíos, especialmente para los líderes. Ellos son la clave para que los equipos continúen trabajando para responder de manera ágil a la estrategia de la compañía frente a circunstancias cambiantes y nuevas demandas.



[Ángels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).