



STAY OK

REPENSANDO EL BIENESTAR EN LOS LUGARES
DE TRABAJO EN LAS PYMES EUROPEAS

ESTRATEGIAS DE TRABAJO HIBRIDO



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, responsabilidad exclusiva del/de los autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellas.



Contenido

Introducción	6
1. Resumen	6
1.1 Resultados del aprendizaje	6
1.2 Palabras clave	7
2. Lección 1: Modelos de trabajo híbridos	8
2.1 Introducción	8
2.2 Definición de los modelos de trabajo híbridos	9
2.2.1 Definiciones	10
2.2.2 Panorama de los modelos de trabajo híbridos	11
2.2 Ventajas/desventajas	12
2.3 Política de trabajo híbrido	15
2.3.1 Directriz de trabajo sobre el trabajo híbrido	15
2.3.2 Directrices para el trabajo híbrido: cómo establecerlas con éxito	16
2.3.3 Modelo de horario de trabajo mixto	19
2.4 Procedimiento de elaboración y aplicación de normas para el trabajo mixto	21
3. Lección 2: Desarrollar prácticas eficaces para el trabajo a distancia	27
3.1 Introducción	27
3.2 Configuración de la estación de trabajo remota	28
3.2.1 ¿Cómo deben planificarse y diseñarse los puestos de trabajo a distancia?	28
3.2.2 ¿Cómo deben supervisarse los puestos de trabajo remotos?	29
3.2.3 Ejemplos prácticos de puestos de teletrabajo	30
3.3 Conclusión	32
3.4 Parte práctica	33
3.4.1 Lista de control	33

3.4.2 Guía de la oficina en casa: Cómo montar tu oficina en casa	34
3.4.3 Traiga sus propios dispositivos (BYOD)	46
4. Lección 3: Prácticas y herramientas eficaces para la comunicación y la colaboración en equipos híbridos	50
4.1 Introducción	50
4.2 ¿Qué significa comunicación cuando se trabaja a distancia?	51
4.3 Herramientas técnicas para el trabajo a distancia	52
4.4 Normas para las reuniones en línea	53
4.5. Ejemplos prácticos	54
4.6 Conclusión	55
4.8 Reglas para las reuniones en línea: cómo se garantiza el funcionamiento de la colaboración virtual	61
5. Lección 4: Superar los retos y fomentar la productividad	64
5.1 Introducción	64
5.2 El puesto de trabajo a distancia ideal	64
5.3 Cómo estructurar una jornada laboral (rutinas, descansos)	65
5.4 Técnica Pomodoro	67
5.5 Ejemplos prácticos	68
5.6 Conclusión	69
5.7 Un día normal en la oficina de Vanilla Mind	70
6. Lección 5: Navegar por la cultura organizativa en un entorno híbrido	74
6.1. Introducción	74
6.2 ¿Qué significa cultura organizativa?	75
6.3 ¿Cómo puede cambiarse la cultura empresarial mediante el trabajo a distancia?	77
6.4 Ejemplos prácticos	78
6.5 Conclusión	79

Introducción

El trabajo híbrido es una de las formas de trabajo más prometedoras del futuro. La combinación de trabajo en la oficina y a distancia abre amplias oportunidades tanto para las empresas como para los empleados. El trabajo híbrido permite trabajar con independencia de tiempo y lugar, realizando una parte del trabajo en la oficina y otra desde cualquier otro lugar.

Esta innovadora forma de trabajar ofrece numerosas ventajas, como flexibilidad, aumento de la productividad, ahorro de costes, mejor conciliación de la vida laboral y familiar, mayor satisfacción de los empleados y ampliación de la cantera de talentos. El trabajo híbrido es, por tanto, una solución ideal para las empresas que quieren lo mejor de ambos mundos.

Además de todas las ventajas, el trabajo híbrido también ofrece posibles retos y requisitos que pueden mitigarse y eliminarse mediante numerosas opciones tanto a nivel social como técnico.

1. Resumen

La pandemia mundial ha creado nuevos retos y oportunidades en el sector servicios. Los ganadores serán los que mejor comprendan las necesidades de sus clientes, trabajen juntos para encontrar soluciones diferentes y aporten nuevas ideas al mercado. Estos comportamientos sólo serán posibles si las personas se unen en un lugar de trabajo nuevo y moderno en el que el factor "sentirse bien" en el trabajo sea bastante alto. A todas luces, el futuro del lugar de trabajo es híbrido, y estos lugares de trabajo híbridos deben integrarse en la cultura organizativa de las empresas.

Sin embargo, el trabajo híbrido debe planificarse para que tenga éxito. Este módulo se centra en todos los aspectos del buen funcionamiento del trabajo híbrido. Esto incluye comprender qué es el trabajo híbrido y cómo puede aplicarse eficazmente en términos de organización del trabajo, comunicación y colaboración.

1.1 Resultados del aprendizaje

Conocimientos:

- Entender el término "lugar de trabajo híbrido"
- Comprender cómo debe ser un lugar de trabajo híbrido desde una perspectiva organizativa y técnica.

- Conocer cómo pueden implantarse los puestos de trabajo híbridos en la cultura y el entorno.

Habilidades:

- Ser capaz de reflexionar sobre su propio trabajo realizado en un puesto de trabajo híbrido desde una perspectiva de eficiencia.
- Ser capaz de comunicarse y colaborar eficazmente en el lugar de trabajo híbrido.
- Ser capaz de organizar una jornada laboral híbrida

Competencias:

- Tener los conocimientos necesarios para crear un lugar de trabajo híbrido
- Tener las habilidades necesarias para organizar una jornada laboral híbrida
- La competencia para integrar el trabajo híbrido en la cultura organizativa.

1.2 Palabras clave

Modelos de trabajo híbridos, política de trabajo híbrido, configuración del puesto de trabajo remoto, trae tus propios dispositivos-BYO, comunicación y colaboración en equipos híbridos, puesto de trabajo remoto ideal, cultura organizativa en un entorno híbrido

2. Lección 1: Modelos de trabajo híbridos

2.1 Introducción

El panorama laboral cambia constantemente, influido por las tendencias mundiales, los avances tecnológicos y los cambios sociales. Esto ha sido especialmente evidente durante la reciente pandemia, que ha visto una rápida aceleración de los modelos de trabajo flexible. En este contexto, los modelos de trabajo híbridos, que combinan el trabajo presencial y el trabajo a distancia, han cobrado cada vez más importancia en los últimos años. Este capítulo está dedicado a analizar en profundidad los modelos de trabajo híbridos y a comprender su impacto en la satisfacción y la productividad de los empleados en las organizaciones, especialmente en las PYME. El objetivo es identificar las características específicas de estos modelos, destacar sus ventajas e inconvenientes y describir una política global de trabajo híbrido.

No se puede sobrestimar la relevancia de los modelos de trabajo híbrido, ya que han adquirido una gran importancia en las empresas. Este capítulo se centra en las diferentes formas y aplicaciones de los modelos de trabajo híbridos, con el objetivo de crear una comprensión detallada de estas innovadoras formas de trabajar. Se hace especial hincapié en la creciente importancia de las formas híbridas de trabajo para la satisfacción y la productividad de los empleados, lo que, por supuesto, también reviste gran importancia para las PYME.

El estado de la investigación sobre los modelos de trabajo híbridos es diverso y dinámico. Numerosos estudios ya han analizado los efectos de estas formas de trabajo sobre la satisfacción y la productividad de los empleados. Este capítulo pretende ofrecer una visión práctica para las PYME y también abrir una perspectiva multidimensional al incorporar hallazgos de diversas disciplinas y sectores de servicios.

El capítulo sigue una estructura lógica que permite abordar el tema paso a paso. La parte principal comienza con una definición clara de los modelos de trabajo híbridos, incluida una diferenciación conceptual de las formas tradicionales de trabajo. Se muestra que los modelos de trabajo híbridos son una combinación de trabajo presencial y trabajo a distancia y se caracterizan por un alto grado de variabilidad. El equilibrio entre la flexibilidad espacial y temporal se identifica como un aspecto clave que puede influir positivamente tanto en la satisfacción de los empleados como en la productividad. El desarrollo tecnológico desempeña aquí un papel decisivo, ya que las herramientas digitales de comunicación y colaboración favorecen la implantación de métodos de trabajo híbridos.

Una visión detallada de varios modelos de trabajo híbrido deja claro que estas formas de trabajo no son sólo una respuesta a la pandemia, sino que también abordan tendencias a largo plazo como la digitalización y la sostenibilidad. Los estudios demuestran que los modelos de trabajo flexibles pueden conducir a un aumento de la productividad y a una mayor satisfacción de los empleados. Al mismo tiempo, se subraya la importancia del componente social y de la cultura organizativa. Los directivos necesitan un apoyo especial y más formación para superar con éxito los retos de los modelos de trabajo híbridos.

El análisis de las ventajas e inconvenientes de los modelos de trabajo híbridos muestra que la flexibilidad y la autonomía pueden contribuir a aumentar la satisfacción laboral. Sin embargo, el mantenimiento de la cultura corporativa y el riesgo de aislamiento social plantean retos importantes. La reducción de los tiempos de desplazamiento contribuye al equilibrio entre la vida laboral y personal y a la conservación del medio ambiente, mientras que la distancia física puede afectar a la interacción social y al bienestar.

También se hace hincapié en la necesidad de una política global de trabajo híbrido que integre la normativa laboral, la cultura organizativa, los horarios de trabajo, la flexibilidad espacial y la protección de la salud. El apoyo a los retos psicosociales, las iniciativas de desarrollo del liderazgo y el diseño sostenible de los espacios de trabajo y la infraestructura tecnológica se identifican como elementos clave de dichas políticas.

En conclusión, la práctica de los modelos de trabajo híbridos sigue siendo dinámica y diversa. Las tendencias futuras deberán tratar de comprender mejor las diferencias específicas de cada sector y sus efectos a largo plazo en el mundo laboral. En particular, el desarrollo de las nuevas tecnologías y su influencia en los métodos de trabajo híbridos requiere más investigación para optimizar continuamente el diseño de los lugares de trabajo modernos y adaptarlos a las necesidades cambiantes de los empleados y las organizaciones.

Nuestras propias experiencias con modelos de trabajo híbridos han puesto de relieve la pertinencia y actualidad del tema y han despertado el deseo de contribuir al debate actual sobre el diseño de los lugares de trabajo modernos.

2.2 Definición de los modelos de trabajo híbridos

Este capítulo está dedicado a la definición precisa y la elaboración explicativa de los modelos de trabajo híbridos. En primer lugar, se exploran los fundamentos conceptuales y la variabilidad de estos modelos, a lo que sigue un examen de la interacción entre la flexibilidad espacial y temporal. Se examinan tanto las influencias tecnológicas en la implantación de modelos de trabajo híbridos como los retos y oportunidades para la gestión de los RRHH. El objetivo es proporcionar una sólida comprensión de las diferentes facetas y de la compleja

dinámica de los modelos de trabajo híbridos.

2.2.1 Definiciones

Los modelos de trabajo híbridos representan una simbiosis del trabajo presencial y el trabajo a distancia, que permite la adaptabilidad a las necesidades individuales y organizativas. Se distinguen distintos enfoques, que pueden variar desde jornadas de oficina fijas hasta una presencia física orientada a la demanda. Esta diversidad refleja la variedad de métodos de trabajo dentro del marco organizativo y refleja los cambios en el mundo laboral, que se caracterizan en gran medida por la flexibilización y la digitalización (Choudhury et al., 2021). En particular, la adaptabilidad de los modelos híbridos ayuda a integrar tanto las preferencias individuales como las necesidades colectivas, lo que pone de relieve la necesidad de una política de RRHH dinámica. Las PYME deben apoyar los acuerdos de trabajo individuales sin perder de vista la unión colectiva para lograr la satisfacción holística de los empleados (Okta, Inc., 2023).

Gracias a su flexibilidad, los modelos de trabajo híbridos ofrecen autonomía espacial y temporal y, por lo tanto, tienen una influencia significativa en la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional. La simbiosis de espacio y tiempo hace posible que los empleados decidan no sólo cuándo sino también dónde llevan a cabo sus actividades. Este tipo de autodeterminación puede repercutir positivamente en la productividad y, al mismo tiempo, optimizar el equilibrio entre trabajo y vida privada. Sin embargo, también se plantean retos para la organización del trabajo, ya que los procesos tradicionales deben adaptarse para integrar la flexibilidad recién adquirida. Los directivos, en particular, están llamados a adaptar los procesos operativos en consecuencia (Microsoft, 2021). Es necesario desarrollar estrategias para equilibrar los posibles conflictos entre la autonomía individual y los objetivos de la organización y para conseguir efectos de sinergia sin comprometer la eficacia de la organización (Barmeyer et al., 2019).

Los avances tecnológicos, como las herramientas de comunicación digital y las infraestructuras basadas en la nube, constituyen la base para la aplicación de modelos de trabajo híbridos. La tecnología no solo facilita la colaboración a través de las distancias, sino que también apoya la flexibilidad y la accesibilidad de los empleados. Sin embargo, esto también requiere que las empresas inviertan en recursos técnicos adecuados y aborden continuamente la protección y la seguridad de los datos para garantizar la integridad y la confidencialidad de los datos de la empresa y de los empleados (Microsoft, 2021). Además de los equipos técnicos, la formación continua de los empleados también desempeña un papel crucial para garantizar el uso seguro y eficiente de las tecnologías disponibles (Secinaro et al., 2019).

La heterogeneidad de los modelos de trabajo híbridos plantea diversos retos. Es importante establecer modelos que apoyen a la vez los métodos de trabajo individuales de los

empleados y garanticen un trato justo para todos. Esto requiere un replanteamiento de la cultura corporativa y nuevos enfoques de gestión para integrar con éxito las necesidades diversas y, en ocasiones, divergentes. Además, la inclusión desempeña un papel importante, que puede fomentarse a través de modelos de trabajo híbridos rompiendo barreras y aumentando la igualdad de oportunidades. El mantenimiento de la coherencia organizativa también es crucial, ya que debe mantenerse un sentimiento de pertenencia y una cultura corporativa uniforme independientemente del lugar de trabajo del individuo (Ipsen et al., 2022).

2.2.2 Panorama de los modelos de trabajo híbridos

Los modelos de trabajo híbridos son una respuesta polifacética a los cambios a largo plazo en el mundo laboral. Permiten a las PYME reaccionar con flexibilidad a las necesidades y preferencias cambiantes de los empleados, así como a los cambios del mercado. En particular, el avance de la digitalización y el abandono de los modelos de trabajo rígidos exigen sistemas adaptables que se centren tanto en la eficiencia como en la satisfacción de los empleados. Es esencial crear una situación beneficiosa para empresas y empleados en el contexto del trabajo híbrido, prestando la misma atención a las necesidades individuales y a los objetivos de la organización. Esto requiere un reajuste de las cuestiones de recursos humanos para integrar de forma rentable los potenciales y retos que traen consigo los modelos de trabajo híbridos y garantizar la adaptabilidad de las empresas a largo plazo (Gratton, 2021; Okta, Inc., 2023).

Debido al impacto de la pandemia del COVID-19, los modelos de trabajo híbridos han experimentado una aceleración en su implantación y han demostrado ser un medio eficaz para mantener y aumentar la productividad en tiempos difíciles. Han dado lugar a una transformación necesaria de las estructuras del lugar de trabajo, pasando de una oficina exclusivamente física a un modelo que incluye el trabajo a distancia. Este cambio pone de relieve la rapidez con que pueden hacerse ajustes en el contexto de una crisis y las oportunidades que pueden surgir para futuras formas de trabajo. Quedó claro que los modelos híbridos no son sólo una solución provisional, sino que tienen el potencial de revolucionar los procesos de trabajo a largo plazo y mejorar la calidad de vida de los empleados. El carácter catalizador de la pandemia de los métodos de trabajo híbridos subraya la necesidad de estar atentos a la evolución futura y desarrollar proactivamente conceptos de trabajo innovadores (Ipsen et al., 2021; Choudhury et al., 2021).

La flexibilidad de los modelos de trabajo híbridos permite centrarse en las circunstancias y preferencias individuales de los empleados. La diversificación de los lugares y horarios de trabajo contribuye a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal y, por tanto, puede aumentar la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, una presencia variable en la oficina facilita la conciliación de los compromisos personales con las exigencias profesionales, lo que a su vez aumenta el atractivo del empleador. No obstante, el diseño individual de la jornada

laboral puede variar en función del campo de actividad y de los requisitos operativos, lo que requiere una cuidadosa coordinación de las condiciones marco organizativas para aprovechar al máximo las ventajas de las formas híbridas de trabajo (Okta, Inc., 2023; Gratton, 2021).

Los modelos de trabajo híbridos pueden contribuir al equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre y, por tanto, influir directamente en la satisfacción de los empleados. Este equilibrio puede repercutir positivamente en la salud física y mental de los empleados. La constatación de que una distribución optimizada del trabajo, teniendo en cuenta las circunstancias vitales individuales, puede contribuir a una mayor productividad global subraya la relevancia de los modelos de trabajo híbridos. Esto sugiere que un diseño y una gestión conscientes del entorno de trabajo, que tengan en cuenta las necesidades individuales de los empleados, es un factor crítico de éxito para las empresas (Choudhury et al., 2021).

La comunicación a través de medios digitales, característica esencial de los modelos de trabajo híbridos, tiene efectos de gran alcance en la forma en que se intercambia la información y se mantienen las relaciones. El aumento de la comunicación por correo electrónico, por ejemplo, puede indicar una colaboración intensificada y mejorada, lo que repercute positivamente tanto en la calidad como en la cantidad de los resultados. Sin embargo, es crucial no medir la calidad de la comunicación sólo por el volumen, sino también comprobar la eficacia de las interacciones y asegurarse de que el intercambio digital no descuida las necesidades sociales de los empleados (Choudhury et al., 2021).

El componente social y la cultura organizativa son cruciales para el éxito de los modelos de trabajo híbridos. El capital social basado en la confianza y la equidad constituye la base del funcionamiento del trabajo en equipo, independientemente de la distancia física. Las empresas deben aplicar estrategias que promuevan un fuerte sentido de la organización y un compromiso sostenido entre los empleados, independientemente de su ubicación física de trabajo. La creación de espacios de reunión, tanto físicos como digitales, desempeña un papel fundamental en el mantenimiento y desarrollo efectivos de la cultura organizativa (Ipsen et al., 2022).

El desarrollo del liderazgo y la provisión de iniciativas de formación adecuadas son esenciales para la implantación eficaz de modelos de trabajo híbridos. Capacitar a los altos directivos para liderar digitalmente y generar confianza es una piedra angular para el éxito de los equipos híbridos. Las posibles medidas de formación incluyen formación en herramientas digitales, liderazgo de equipos virtuales y habilidades interculturales, que ayudan a aumentar la comprensión de los nuevos requisitos y promueven una perspectiva integral de la gestión del trabajo híbrido (Barmeyer et al., 2019; Efimov et al., 2022).

2.2 Ventajas/desventajas

La capacidad de decidir dónde y cuándo trabajar tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. Los modelos de trabajo flexible que posibilitan los conceptos de trabajo híbrido pueden aumentar la satisfacción de los empleados y, por tanto, repercutir indirectamente de forma positiva en la motivación y la satisfacción general en el trabajo (Gratton, 2021). Sin embargo, es muy importante que esta autonomía no se produzca a expensas de la coordinación organizativa, sino que esté en consonancia con los objetivos específicos de la empresa. Por lo tanto, las PYME se enfrentan al reto de integrar la flexibilidad individual en sus estructuras de forma que tanto las necesidades de los empleados como los requisitos de la empresa estén en equilibrio.

La introducción de modelos híbridos contribuye a la personalización de los métodos de trabajo gracias a su flexibilidad. Los empleados pueden adaptar sus condiciones de trabajo a sus circunstancias individuales, lo que conduce a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y a un mayor bienestar. Esta forma de trabajo garantiza una mayor compatibilidad entre los compromisos profesionales y privados, lo que se refleja en una mayor satisfacción laboral (Gratton, 2021). Sin embargo, hay que tener cuidado de que la adaptación individual de los métodos de trabajo no lleve a comprometer la cohesión dentro del equipo y los procesos de trabajo subyacentes.

La mayor responsabilidad personal que experimentan los empleados en los modelos de trabajo híbridos puede conducir a un mayor sentido de la responsabilidad y a una mayor iniciativa personal. Los empleados que organizan y diseñan sus actividades de forma independiente pueden verse así motivados para actuar de forma más innovadora y decidida (Gratton, 2021). Sin embargo, esta forma de trabajo también puede dar lugar a demandas excesivas y estrés si no hay expectativas claras de objetivos y apoyo por parte de los directivos. Por lo tanto, es necesario que las empresas promuevan la autonomía de los empleados, por un lado, pero también que proporcionen estructuras de apoyo y directrices de comunicación claras, por otro.

Un ambiente de trabajo positivo y la implicación y el compromiso asociados son componentes esenciales para el éxito de los modelos de trabajo híbridos. Si los empleados tienen la oportunidad de organizar y dar forma a su propio trabajo, esto puede conducir a una mayor lealtad a la empresa (Gratton, 2021). Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los empleados están igualmente dispuestos o capacitados para desarrollar esta forma de autodisciplina, por lo que se requiere un enfoque diferenciado y el apoyo de la empresa.

Mantener una cultura corporativa estable en modelos de trabajo híbridos es todo un reto. El distanciamiento físico de los compañeros y de la empresa puede conducir a una pérdida del sentido de pertenencia y del compromiso con los valores. En consecuencia, las empresas necesitan desarrollar nuevas estrategias y prácticas que refuercen el sentido de comunidad y comprometan a los empleados, independientemente de su ubicación física de trabajo (Ipsen et al., 2022). Esto puede llevarse a cabo, por ejemplo, mediante actividades virtuales en equipo o reuniones físicas periódicas para cultivar la cultura corporativa y mantener la

identificación de los empleados con la empresa.

La necesidad de adaptar las estrategias de comunicación se deriva del hecho de que los canales de comunicación tradicionales basados en la presencia física ya no son suficientes en los entornos de trabajo híbridos. Hay que garantizar que la información importante se transmita de forma eficaz y que pueda producirse un intercambio continuo entre los empleados para evitar malentendidos y lagunas informativas (Ipsen et al., 2022). Uno de los retos consiste en utilizar las herramientas de comunicación digital de forma que satisfagan tanto las necesidades profesionales como sociales de los empleados sin socavar el sentimiento de conexión social.

Los directivos/empresarios tienen un papel fundamental en los entornos de trabajo híbridos, ya que desempeñan un papel clave a la hora de transmitir y ejemplificar los valores y normas de una organización. Su capacidad para generar confianza, motivar y crear un entorno de trabajo positivo es fundamental para el éxito de los equipos híbridos (Ipsen et al., 2022). Debido al distanciamiento físico y a los cambiantes entornos de trabajo, los líderes deben adaptar sus estilos de liderazgo y encontrar nuevas formas de inspirar a sus equipos y reforzar la cultura de la empresa.

Garantizar una cultura organizativa integradora reviste especial importancia, ya que los modelos de trabajo híbridos pueden plantear un mayor riesgo de exclusión e inequidad. Las empresas deben garantizar que todos los empleados -independientemente de sus condiciones laborales individuales- formen parte de la comunidad por igual y tengan las mismas oportunidades de desarrollo. Las medidas para abordar la diversidad y la igualdad deben formar parte de la estrategia empresarial para crear un entorno de trabajo positivo y productivo que acoja a todos los empleados (Ipsen et al., 2022).

Reducir los tiempos de desplazamiento mediante modelos de trabajo híbridos puede contribuir tanto a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal como a proteger el medio ambiente. Menos tiempo en el tráfico significa más tiempo libre y menos estrés para los empleados, lo que repercute positivamente en su calidad de vida en general. Al mismo tiempo, la reducción de los desplazamientos contribuye a reducir la huella ecológica y la densidad del tráfico, lo que puede satisfacer tanto los objetivos de protección del medio ambiente de las empresas como la mayor concienciación medioambiental de los empleados (Ipsen et al., 2021). Sin embargo, hay que tener en cuenta que la distancia física del lugar de trabajo también puede conducir a una pérdida de contactos sociales y oportunidades de creación de redes, que deben mitigarse con contramedidas adecuadas.

El potencial de aislamiento social es especialmente alto en los modelos de trabajo híbridos, ya que hay menos interacción directa. La falta de presencia física puede provocar sentimientos de soledad y una pérdida del sentido de comunidad, lo que a su vez puede tener un impacto negativo en el bienestar y la salud mental (Bentley et al., 2016). Las empresas se enfrentan al reto de encontrar formas de mantener un fuerte sentido de

comunidad y conexión social entre los empleados a pesar de la distancia física y de crear oportunidades para el intercambio informal.

La creación de espacios de reunión virtuales y la organización de reuniones físicas pueden ser estrategias eficaces para promover la interacción social en modelos de trabajo híbridos. Mediante el uso de la tecnología, se pueden crear espacios virtuales para conversaciones e intercambios informales entre compañeros (Bentley et al., 2016). Al mismo tiempo, las reuniones y los eventos físicos pueden contribuir a reforzar el espíritu de equipo y promover el vínculo social, lo cual es de gran importancia para el bienestar y la satisfacción de los empleados.

2.3 Política de trabajo híbrido

2.3.1 Directriz de trabajo sobre el trabajo híbrido

Diseñar una política holística de trabajo híbrido es un paso esencial para garantizar una transición fluida y una implantación satisfactoria de los modelos de trabajo híbrido. Sirve de marco en el que convergen aspectos jurídicos, culturales y operativos y proporciona a los empleados unas directrices claras para la acción. Es crucial que la política no sea una mera lista de normas, sino que se entienda como un instrumento dinámico que se desarrolla continuamente y responde a las opiniones y experiencias de los empleados. La documentación y la comunicación transparente son la base para gestionar eficazmente el cumplimiento y, al mismo tiempo, fomentar la confianza de los empleados en la empresa. Debe prestarse especial atención a la protección de datos durante el proceso de desarrollo, ya que el aumento del uso de las tecnologías digitales conlleva nuevos retos que deben abordarse adecuadamente (Secinaro et al., 2019).

Otro pilar de una política de trabajo híbrido es la proactividad a la hora de abordar los retos psicosociales. El creciente uso de modelos de trabajo híbridos puede conllevar riesgos como el aislamiento social o el aumento de los niveles de estrés. Las empresas deben desarrollar medidas preventivas y de apoyo centradas en el bienestar mental de los empleados. Incorporar las opiniones de los empleados puede ser especialmente valioso para ofrecer un apoyo adaptado que refleje tanto las necesidades individuales como las colectivas. Iniciativas como las rondas de café virtuales o los grupos en línea sobre temas específicos pueden ayudar a reforzar el sentido de comunidad y promover el intercambio entre los empleados. Además, los controles periódicos virtuales o físicos por parte de la dirección pueden ayudar a comprender los retos de los empleados y responder a ellos en una fase temprana (Efimov et al., 2022).

En términos de desarrollo del liderazgo e iniciativas de formación, es crucial tener en cuenta los requisitos específicos del modelo híbrido. Los directivos/propietarios de empresas deben estar capacitados para adaptar sus habilidades a las condiciones cambiantes y dirigir eficazmente a distancia. La atención se centra aquí en la creación de confianza y en el uso eficaz de las herramientas de comunicación digital. Para acompañar la transición a métodos de trabajo híbridos son esenciales otros programas de formación especializados en el trato con equipos distribuidos y en el apoyo a los procesos de cambio. Deben tenerse en cuenta tanto la adaptación a corto plazo de los estilos de liderazgo como el desarrollo a largo plazo de habilidades que permitan a los directivos apoyar a los miembros del equipo de forma individual y orientada a las necesidades (Barmeyer et al., 2019).

El diseño sostenible de los espacios de trabajo y la infraestructura tecnológica es un punto clave que debe estar firmemente anclado en la política de trabajo híbrido. Esto incluye tanto el equipamiento físico de los lugares de trabajo, que debe ser ergonómico y motivador, como la infraestructura técnica, que debe ser segura y eficiente. La directriz debe garantizar que tanto los lugares de trabajo en la empresa como en el domicilio cumplan los requisitos de un entorno moderno y favorable a la salud. Además de la comodidad de los empleados, no debe descuidarse la sostenibilidad ecológica. Invertir en soluciones respetuosas con el medio ambiente no solo puede ahorrar costes a largo plazo, sino también aumentar la satisfacción de los empleados y la imagen de la empresa (Okta, Inc., 2023).

2.3.2 Directrices para el trabajo híbrido: cómo establecerlas con éxito

Una mayor flexibilidad en el lugar de trabajo es importante para aumentar el atractivo para el talento y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, debe aplicarse con eficacia. Las políticas de trabajo híbridas son el marco básico para el éxito de un entorno laboral flexible. Tanto desde el punto de vista del empresario como del empleado, eliminan la confusión, evitan interpretaciones erróneas y evitan comportamientos sesgados.

Todo el mundo sabe exactamente qué hacer y qué no hacer en cuanto a horario y lugar de trabajo y dónde encontrar las respuestas adecuadas en caso de duda.

Hay algunas reglas para establecer una política eficaz. Hay que discutir y definir aspectos cruciales como la elegibilidad, la seguridad, la tecnología, las expectativas, las ventajas de trabajar desde casa, etc. En este capítulo cubriremos todos estos aspectos y le proporcionaremos una plantilla que puede utilizar como punto de partida. Lo más importante que hay que recordar es que la elaboración de procedimientos es un esfuerzo conjunto. El departamento de RR.HH., el departamento financiero, el departamento informático, CRE, los jefes de equipo y los empleados tienen que trabajar juntos para

establecer políticas que satisfagan a todos.

La introducción del trabajo híbrido puede adoptar diversas formas. Veamos cómo establecer acuerdos de trabajo flexible para aplicar esta moderna forma de trabajar sin problemas y con éxito.

Razones por las que es importante una política de trabajo híbrido

Diferencia entre una directiva de trabajo híbrido y una directriz

Antes de profundizar en este tema, es importante entender la diferencia entre una política y una directriz, ya que estos términos suelen utilizarse indistintamente. Una directriz es un conjunto de recomendaciones, mientras que una política es un conjunto de normas que los empleados deben seguir. Por ejemplo, una directriz sería: "Lo ideal sería que estuvieras en la empresa una vez a la semana". Una política es: "Los miembros del equipo híbrido tienen que estar en la oficina al menos dos días a la semana". ¿Se da cuenta de la diferencia?

Las directrices para el trabajo híbrido eliminan el estrés y la confusión para todos

Existen distintos tipos de modelos de trabajo híbrido (remote-first, office-first, at-will, etc.) y varias formas de aplicarlos en función de las necesidades de la empresa. La política puede aplicarse a toda la empresa, incluyendo días fijos para el trabajo a distancia y presencial. Puede variar para adaptarse a las opciones y satisfacer las necesidades de cada empleado. Por último, también puede ser flexible entre equipos, lo que significa que las normas se establecen individualmente entre directivos y empleados. Todo esto puede resultar confuso y los empleados pueden no saber a qué tienen derecho.

La falta de claridad es uno de los mayores problemas en un entorno de trabajo híbrido. Una política clara de trabajo híbrido te ayudará a resolver este problema.

Las directrices para el trabajo híbrido oficializan las normas y garantizan que todo el mundo esté de acuerdo.

No puedes dar por sentado que todo el mundo actuará como tú porque pienses: "Es de sentido común". Todos tenemos perspectivas y experiencias diferentes. Tal vez tú veas un determinado aspecto de una manera que te parece obvia. Al mismo tiempo, tu compañero de equipo tiene una opinión completamente distinta sobre el tema. Es un regalo estar rodeado de compañeros con puntos de vista diferentes. Hace que las personas y las empresas crezcan más rápido porque ofrece nuevas perspectivas en las que pensar.

Sin embargo, cuando se trata de métodos de trabajo, esto puede dar lugar a comportamientos unilaterales y conflictos. Para evitarlo, es importante establecer algunas normas. De este modo, los empleados saben a qué tienen derecho y los directivos también.

Desde la perspectiva tanto de los directivos como de los empleados, una política de trabajo híbrido traza una línea entre lo que está permitido y lo que no. Por ejemplo, puede estipular que sus empleados pueden visitar la oficina siempre que quieran. Sin embargo, deben estar presentes al menos dos días completos a la semana. Conocer lo que se debe y lo que no se debe hacer no sólo crea más claridad, sino que también evita prácticas injustas y desiguales.

Algunos consejos para una directriz clara y útil sobre el horario de trabajo flexible

Hable con los empleados y otros directivos antes de crear su nueva política de trabajo híbrido

No se trata de revisar las políticas de trabajo híbrido cada semana porque te das cuenta de que un punto determinado no satisface las necesidades de la empresa o de la plantilla. Por eso tienes que tener en cuenta las expectativas de todos y tomarte el tiempo necesario para establecer normas y protocolos que cumplan los requisitos. De este modo, no tendrá que volver a trabajar tan a menudo y sus empleados no se sentirán abrumados y molestos por las constantes actualizaciones y nuevas normas. Pero eso no significa que lo hagas una vez y luego mantengas la misma política durante los próximos cinco años. Las expectativas de los empleados y el lugar de trabajo evolucionan, por lo que es esencial actualizar este documento. Pero tanto para ti como para tus compañeros, esto no debería ocurrir cada mes.

Sea lo más específico posible

Una de las principales razones para elaborar una política de trabajo híbrido es evitar la confusión entre sus empleados. Por lo tanto, no basta con redactar unos cuantos puntos. Hay que ser específico, abarcar muchos aspectos y responder al mayor número posible de preguntas. Por supuesto, es posible que haya que responder a más preguntas a medida que pase el tiempo. No obstante, procure que el texto sea lo más sencillo y completo posible. Un buen punto de partida es revisar las plantillas de directrices para el trabajo híbrido y discutir con sus empleados qué temas no están claros.

Hazlo tuyo

No existe un modelo de trabajo híbrido válido para todos. La capacidad de adaptarse a las necesidades de la empresa y sus empleados es la esencia de esta forma de trabajo. Cada sector, cada empresa y cada plantilla son diferentes. Por lo tanto, debe aprovechar la flexibilidad que ofrece este modelo de trabajo para desarrollar una estrategia de trabajo híbrido personalizada.

Permanecer abierto a los comentarios

A pesar de todos sus esfuerzos, es posible que su estrategia de trabajo híbrido no sea bien recibida por sus empleados. Es importante que solicite regularmente su opinión, se mantenga accesible y esté siempre abierto al debate. De este modo, podrá descubrir los puntos débiles y mejorarlos lo antes posible. También evitará que sus empleados se estresen y frustren. Este último punto es esencial, ya que puede provocar un aumento de la rotación y el agotamiento de los empleados.

Comparta incondicionalmente su política de trabajo híbrido

Una vez que haya introducido su política de trabajo híbrido, es crucial que sea compartida y accesible para todos los empleados. En caso de duda, deben poder acceder a ella en cualquier momento y lugar. He aquí algunas formas de garantizarlo:

- Envíelo a todo el mundo por correo electrónico;
- Hable de ello en las reuniones de equipo;
- Comparte tus políticas de trabajo híbrido en tu canal de comunicación instantánea;
- Descárgalo en tu herramienta de colaboración (Notion, Asana o la que sea);
- Cuelgue los puntos más críticos en las paredes de las zonas comunes (pasillos, espacios abiertos, zonas de restauración y refrigeración, ascensores, etc.).

La importancia de tener en cuenta las 5 W en su política de trabajo híbrido

Por qué

En esta sección debe explicar por qué está introduciendo una política de trabajo híbrido para sus empleados. Para que los empleados entiendan la lógica que hay detrás de las normas, es importante que les explique con claridad por qué está introduciendo estas directrices.

Quién

¿Quién puede acogerse al trabajo flexible y en qué medida? A algunos centros de trabajo les resulta más difícil aprovechar las ventajas del trabajo híbrido. Es importante que su política de trabajo híbrido especifique quién puede acogerse a estas modalidades y quién no. De este modo, los empleados sabrán desde el principio qué pueden hacer en función de su situación. Por supuesto, para crear un entorno de trabajo justo e integrador, hay que encontrar la manera de dar más flexibilidad a todo el mundo.

En

¿Cuándo deben sus empleados híbridos trabajar desde casa y cuándo deben estar en la oficina? Otro aspecto importante en este apartado es la frecuencia con la que deben estar in situ. Por ejemplo, algunas empresas permiten a sus empleados acudir cuando quieran, con la excepción de una semana al mes en la que todos tienen que estar in situ.

Qué

Esta parte de su política de trabajo híbrido debe ser muy detallada. Debe incluir las expectativas de su empresa y todo aquello a lo que tienen derecho sus empleados. Por ejemplo, debes mencionar la tecnología que proporcionas, las medidas de seguridad establecidas, la estrategia de comunicación, etc. ¿Cubre el coste de los servicios de Internet, parte de los gastos de electricidad, mobiliario y material de oficina, etc.? Cambiar al trabajo híbrido puede aumentar los gastos de tus empleados. Si te lo estás planteando y tus empleados pueden beneficiarse de una retribución por trabajar desde casa, también debes indicarlo claramente.

Dónde

En esta sección se recogen todas las preguntas "Dónde", por ejemplo

- ¿Pueden los empleados trabajar desde un tercer lugar de trabajo o sólo desde casa?
- ¿Pueden operar desde el extranjero?
- ¿Dónde pueden solicitar acuerdos de trabajo flexible (si tienen que hacerlo)?
- ¿Dónde pueden encontrar los miembros del equipo más información sobre la Política de Trabajo Híbrido?
- ¿Dónde pueden obtener ayuda si tienen un problema informático con el trabajo móvil?

2.3.3 Modelo de horario de trabajo mixto

Visión general de la directriz para el trabajo híbrido

[Nombre de la empresa] desea ofrecer a sus empleados una mayor flexibilidad en cuanto a horarios y ubicación del trabajo. La siguiente política de trabajo híbrido pretende ofrecer una orientación clara a toda la plantilla híbrida para garantizar la satisfacción, colaboración, productividad y rendimiento de los empleados. Por lo tanto, este documento establece las normas en relación con lo siguiente:

- Idoneidad;
- Expectativas de cumplimiento;
- Equipamiento y tecnología;
- Prácticas de comunicación y colaboración;
- Ciberseguridad;
- Costes e indemnizaciones por trabajo móvil.

Idoneidad

Esta Política de Trabajo Híbrido se aplica a todos los empleados de [nombre de la empresa] en cuanto sus funciones lo permitan. En caso de solicitud especial (temporal o permanente), se requiere la aprobación del supervisor. Los miembros del equipo pueden rellenar los formularios de trabajo flexible facilitados por la empresa.

Expectativas de horario flexible

Se espera que los empleados estén in situ todos los días de la primera semana del mes. En los meses restantes, pueden organizar su semana en función de las horas de trabajo y los lugares que más les convengan. Por consiguiente, [nombre de la empresa] permite flexibilidad de lugar y horario (flexitime) una vez que cada miembro del equipo trabaja el número de horas especificado en su contrato y está disponible durante el horario laboral básico (de 10 a 15 horas).

Se permite trabajar en el extranjero un máximo de tres meses al año y debe comunicarse a la empresa.

Equipamiento y tecnología

La empresa proporciona a todos los miembros del equipo híbrido equipos de oficina en casa, entre los que se incluyen:

- Portátil;
- Pantalla;
- Teclado;
- Ratón;
- Escritorio y silla ergonómicos (sujetos a aprobación).

Los empleados también tienen derecho a los siguientes recursos digitales:

- Tecnología de ciberseguridad (véase más abajo);
- Software de reservas en el lugar de trabajo;
- Plataformas de colaboración;
- Medios de comunicación;
- Asistencia informática a distancia.

Se pueden proporcionar equipos adicionales (hardware y software) en función de las funciones y responsabilidades de cada empleado. Los empleados son responsables de evitar el uso indebido y garantizar la seguridad de todos los equipos propiedad de la empresa. Información importante: [Nombre de la empresa] tiene derecho a todos los datos recogidos y almacenados en un dispositivo propiedad de la empresa y entregado por ésta.

2.4 Procedimiento de elaboración y aplicación de normas para el trabajo mixto

A continuación se presenta un procedimiento recomendado para la elaboración y aplicación de normas organizativas para el trabajo móvil. El enfoque recomendado se basa en dos aspectos beneficiosos:

- Encontrar las palabras adecuadas: Adaptar las normas a la cultura de la empresa en particular. Las normas para el trabajo híbrido no deben sentirse como un cuerpo extraño en la empresa, sino que deben encajar a la perfección en los métodos de trabajo y cooperación.

- Impacto sostenible: Lo ideal es que el proceso de desarrollo y aplicación sea colaborativo. Para tener éxito, es fundamental implicar a todas las partes interesadas (dirección, empleados, comité de empresa, etc.). De este modo, los nuevos métodos de trabajo pueden anclarse de forma sostenible en la empresa.

Las siguientes recomendaciones se dirigen inicialmente a las pequeñas y medianas empresas y están orientadas a sus necesidades.

El proceso de desarrollo

Cuando elabore y aplique normas para el trabajo híbrido, trabaje también para introducir o reforzar una cultura positiva del error.

"Elimine la presión de las expectativas del proyecto desde el principio y céntrese en el desarrollo basado en pruebas".

Este "principio scrum" es el principio del éxito en las empresas por una razón.

1. Desarrollar la primera versión de las normas organizativas para el trabajo móvil con bastante rapidez, con la participación exhaustiva de las partes interesadas pertinentes.
2. Comunique a los trabajadores que las reglas del juego representan una versión inicial y que todavía pueden contener imprecisiones y lagunas o que todavía pueden trazar una línea demasiado estrecha en algunas áreas (es decir, tender a errar por el lado seguro al principio).
3. Al mismo tiempo, comunique que las reglas del juego se evaluarán al cabo de 2 meses y se adaptarán en función de la experiencia de aprendizaje. El factor de éxito reside en la aplicación y el rápido desarrollo posterior de los resultados iniciales y no en la solución perfecta al 100%. Esto aumenta la velocidad y la calidad. A continuación, evalúe las reglas del juego a intervalos aproximadamente anuales.
4. De este modo, se incorporan continuamente experiencias de aprendizaje a las reglas del juego y se garantiza que los cambios en las condiciones marco se reflejen en cambios en las reglas del juego.

El resultado es un proceso regular de pruebas y mejoras en el que la organización se aproxima al tratamiento óptimo de las formas híbridas de trabajo. Así, las expectativas sobre el primer borrador o la primera versión de las normas siguen siendo realistas desde el principio. Esto garantiza que los empleados y directivos contribuyan continuamente a seguir mejorando la calidad de las normas a través de las experiencias de aprendizaje que han adquirido.

Si una empresa quiere jugar aún más seguro, el primer sprint SCRUM - es decir, el despliegue de las normas en la empresa - también puede ir precedido de un piloto limitado. Diferentes departamentos o empleados interesados de estos departamentos pueden participar en dicha prueba piloto.

Consejo: Haz 3 tareas importantes al mismo tiempo.

En relación con el desarrollo de las reglas del juego, se debería trabajar en tres paquetes de trabajo en paralelo desde el principio:

1. Aclarar qué funciones o perfiles laborales son adecuados para el trabajo híbrido y en qué medida. Para ello existen varios métodos de análisis del estilo de trabajo, como el trabajo basado en actividades o el análisis de personas.
2. Si la empresa cuenta con un comité de empresa, existe la posibilidad de celebrar un acuerdo de empresa que regule los principios administrativos del trabajo híbrido (por ejemplo, la normativa sobre el tiempo de trabajo). Si no existe comité de empresa, debe celebrarse un acuerdo como parte del contrato de trabajo.
3. Compruebe si es necesario actualizar los equipos técnicos de trabajo. Por ejemplo, si es necesario ampliar las licencias de software, comprar auriculares o si los ordenadores de sobremesa pueden convertirse en portátiles como parte del ciclo normal de sustitución.

El desarrollo real de las reglas del juego comienza al mismo tiempo. Para ello se recomienda un procedimiento de varios pasos. A continuación se describen detalladamente todos los pasos.

Paso 1: Conseguir que el consejo de administración o la dirección respalden el proyecto

El apoyo y el compromiso hasta la cúpula de la empresa son fundamentales para el éxito del proyecto. Si usted es el responsable de RRHH, asegúrese de contar con el pleno apoyo del consejo de administración o de la dirección. No se trata de que todos los miembros del consejo o de la dirección estén de acuerdo con el contenido de las reglas del juego. En cambio, es importante que las prácticas de trabajo híbridas cuenten con el apoyo de todos los implicados en este nivel superior y que haya unanimidad sobre la necesidad de que exista un marco organizativo en forma de reglas del juego.

Paso 2: Formar el equipo de desarrollo

Un equipo de desarrollo debe encargarse de crear las reglas del juego. Este equipo de desarrollo puede estar formado por hasta ocho o nueve personas. El equipo de desarrollo suele estar formado por directivos, un representante del comité de empresa y las partes interesadas operativas, que pueden ser:

- Empleados a tiempo parcial
- Empleados que se ocupan activamente de la educación de los hijos o del cuidado de familiares.
- Empleados con una carga particular de desplazamientos, como por ejemplo, trabajadores semanales

Paso 3: Identificar los temas pertinentes y formular las reglas del juego

Al principio, el equipo de desarrollo debe ponerse de acuerdo sobre qué temas deben estar regulados por las reglas del juego. La tercera parte de esta guía contiene una lista de temas como ayuda concreta para este paso. Una vez establecida esta estructura, es relativamente fácil llenarla de contenido.

Paso 4: Acordar las normas propuestas con el consejo de administración o la dirección

Resulta útil y conveniente acordar primero la propuesta con el consejo de administración o la dirección antes de dar ningún otro paso. Para ello suele bastar con una breve reunión con el Director de RRHH, el Consejero Delegado o el Presidente del Consejo de Administración.

Paso 5: Implicar al equipo directivo

Entonces llega el momento de la puesta en marcha. El primer paso importante es coordinar las reglas del juego propuestas con los responsables de división, departamento y, si es necesario, equipo. Las reglas del juego se revisan de nuevo en función de los comentarios recogidos. Es importante que el Comité Ejecutivo o la dirección participen en este ciclo de revisión, ya que el despliegue comienza inmediatamente después.

Paso 6: Comunicar las reglas del juego a los departamentos y equipos

En este siguiente paso, los jefes de departamento y los jefes de equipo tienen la tarea de presentar las reglas del juego en sus reuniones semanales de departamento o equipo. La clave del éxito aquí es comunicar correctamente y establecer expectativas realistas. Esto puede lograrse si -como se ha descrito anteriormente- las reglas del juego y su desarrollo posterior se sitúan en el contexto de un viaje de aprendizaje conjunto o de una experiencia de aprendizaje. En otras palabras, hay que hacer hincapié en que...

- ... las reglas del juego en esta forma son una primera versión (ciertamente no perfecta).
- ... el éxito de la aplicación se evalúa en 2 meses.
- ... las experiencias de aprendizaje se traducen periódicamente en ajustes de las reglas del juego que se establezcan. (por ejemplo, a intervalos anuales)

Ahora prepárese para el hecho de que durante las reuniones departamentales o de equipo surjan puntos débiles en el contenido que el equipo de desarrollo ha pasado por alto. Este es el efecto positivo de la inteligencia de enjambre. En otras palabras, prepárese para adaptar su versión 1 si es necesario y publique una versión 1.1. de las reglas del juego.

Paso 7: Evaluar continuamente el éxito

En las próximas semanas y meses, será esencial hacer un seguimiento bastante estrecho y evaluar sistemáticamente cómo se están aplicando las normas en la práctica. Esto funciona muy bien con encuestas trimestrales de impulso, por ejemplo. Éstas deben combinarse con rondas de feedback con los directivos. Estas rondas de feedback permiten recopilar experiencias de aprendizaje y evaluarlas conjuntamente de manera muy profunda y diferenciada.

Paso 8: Versión 2.0

Transcurridos unos 2 ciclos (aproximadamente 4 meses), se empezará a trabajar en la prometida versión 2.0 de las normas. Durante su publicación, también es fundamental crear transparencia sobre los cambios que se han introducido. A continuación, continúe el desarrollo posterior en ciclos aproximadamente anuales.

Proceso de desarrollo, especialmente para pequeñas empresas

- Además de las recomendaciones mencionadas anteriormente, también deben abordarse las características especiales del procedimiento para las empresas pequeñas y muy pequeñas. En primer lugar, la categoría de empresas muy pequeñas: Se trata, en particular, de empresas con cinco o seis empleados. En la práctica, se ha demostrado que la definición formal de las normas de organización no es absolutamente necesaria. En un equipo pequeño, la coordinación del trabajo móvil y la colaboración a distancia suele autorregularse.

- La situación es algo diferente para las pequeñas empresas de hasta 10 empleados. A partir de este tamaño, la aplicación de normas formalizadas ya resulta decisiva para el éxito. Sin embargo, el proceso de desarrollo debe simplificarse. Un equipo de cuatro o cinco empleados puede encargarse del trabajo de desarrollo y las reglas de juego propuestas pueden debatirse y ultimarse directamente con toda la plantilla en un taller conjunto, en consulta con el propietario (o la dirección).

Introducción técnica

1. Protección de datos

Cuando se trabaja desde casa, los datos se procesan fuera de la empresa propiamente dicha. A menudo se trata de datos y documentos sensibles. Una pérdida de estos datos puede causar un daño considerable a la imagen de la empresa (y, por tanto, normalmente también desventajas financieras) o dar a la competencia una ventaja competitiva considerable. A más tardar cuando se trata de datos personales, es esencial cumplir la Ley de Protección de Datos. Un punto clave para cumplir la normativa de protección de datos sería no almacenar ningún dato en un ordenador local, sino acceder a los datos almacenados de forma centralizada exclusivamente a través de un servidor terminal, una infraestructura de escritorio virtual o una aplicación web.

La autenticación de dos factores debe utilizarse para garantizar que sólo las personas autorizadas tengan acceso y que éste no caiga en manos equivocadas, por ejemplo, interviniendo los datos de acceso a través de un keylogger en el PC utilizado.

También hay que garantizar que ningún dato sea interceptado de otra forma, ya sea por el propio usuario o por un troyano que espíe el contenido de la pantalla. Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante un entorno de trabajo encapsulado y protegido.

2. Seguridad informática

Muchos requisitos de seguridad informática ya están cubiertos por las precauciones tomadas para cumplir con la protección de datos. Sin embargo, otro punto importante sería tomar medidas para proteger la infraestructura informática. Como siempre existe un riesgo residual no desdeñable de ataques de día cero a pesar de los escáneres antivirus de alto rendimiento, tanto en el lado del servidor como en el del cliente, deben tomarse medidas adicionales.

Entre ellas se incluyen medidas como una conexión VPN a nivel de aplicación, aplicaciones firmadas digitalmente, ejecución de los clientes dentro de un sandbox o un entorno encapsulado, ocultación del cliente en la red y un cortafuegos para protegerlo de ataques desde la misma (W)LAN.

3. Administración

La administración de dispositivos externos suele suponer un reto especial para el departamento de TI, sobre todo cuando también se utilizan dispositivos finales privados. Para la mayoría de los administradores, la instalación de software en un PC privado es un imposible absoluto, sobre todo debido al esfuerzo de soporte posterior.

La entrega de dispositivos de la empresa supondría una simplificación significativa, pero también es la alternativa más cara. También en este caso hay que tener en cuenta los mayores requisitos en materia de protección de datos y seguridad informática para el uso de dispositivos fuera de la empresa. Al no haber asistencia directa in situ, hay que tener en cuenta el aumento de los costes.

El uso de componentes de acceso sin instalación ni configuración puede suponer un gran alivio. Esto permite separar el uso profesional del privado, de modo que los dispositivos privados también pueden utilizarse sin reparos, sujetos a los correspondientes requisitos de seguridad de autoridades y empresas. De este modo, el PC o Mac privado se convierte en un PC de empresa gestionado de forma centralizada durante el periodo de uso profesional.

4. Facilidad de uso

La aceptación de la tecnología proporcionada también desempeña un papel clave en la consecución de buenos resultados laborales. A muchos usuarios les gusta utilizar su PC o portátil particular, ya sea por fidelidad a la marca, por rendimiento o simplemente porque no quieren tener otro dispositivo en su mesa. En el caso de los puestos de trabajo parcialmente domésticos, tampoco a todo el mundo le gusta cargar con el portátil de la empresa por la noche.

3. Lección 2: Desarrollar prácticas eficaces para el trabajo a distancia

3.1 Introducción

Este capítulo pone de relieve los retos y las oportunidades que se derivan del cambio al trabajo a distancia y contribuye a la comprensión y el diseño del trabajo a distancia en la gestión de RRHH, especialmente en el contexto de las PYME.

El tema central de este capítulo es el desarrollo de prácticas eficaces de trabajo a distancia en la gestión de recursos humanos. Se examina cómo afecta el trabajo a distancia a los procesos de gestión de RRHH y qué soluciones existen para garantizar tanto el rendimiento de la organización como la satisfacción de los empleados. Entre los retos específicos a los que se enfrentan los responsables de RRHH se encuentran el mantenimiento de la lealtad y la motivación de los empleados, la creación de estructuras de colaboración y la garantía de la protección y la seguridad de los datos. La relevancia del tema radica en su actualidad y en la necesidad de desarrollar modelos de trabajo sostenibles y preparados para el futuro.

El objetivo de este capítulo es identificar prácticas eficaces para el trabajo a distancia en los procesos de gestión de RRHH de las PYME y analizar retos específicos. Se destacan los diversos aspectos del trabajo a distancia, centrándose tanto en el rendimiento organizativo como en la satisfacción de los empleados. Se mostrarán enfoques concretos sobre cómo diseñar eficazmente la gestión de RR.HH. en las condiciones del trabajo a distancia, con especial atención a las PYME del sector servicios, que plantean exigencias especiales a la gestión de RR.HH. debido a sus estructuras específicas.

El estado de la investigación, basada en fuentes como Brynjolfsson et al. (2020) y Galanti et al. (2021), muestra un creciente interés por las implicaciones del trabajo a distancia para la productividad y la satisfacción laboral. La pandemia del COVID-19 ha impulsado aún más esta área de investigación, ya que ha traído consigo un aumento sin precedentes del trabajo a distancia en muchos sectores. Este capítulo retoma estas conclusiones y se centra específicamente en su aplicación pragmática.

La estructura del capítulo incluye la planificación y el seguimiento de los puestos de trabajo a distancia, ejemplos prácticos y una conclusión final, centrada en los procesos de gestión de RR.HH. de las PYME. La primera parte del capítulo explica cómo deben planificarse y diseñarse los puestos de trabajo a distancia para satisfacer tanto los requisitos de la organización como las necesidades de los empleados. La segunda parte trata del seguimiento y la gestión del trabajo a distancia, incluida la cuestión de los mecanismos de control y los

servicios de apoyo adecuados. La tercera parte utiliza ejemplos prácticos de empresas para ilustrar modelos y estrategias de éxito para integrar el trabajo a distancia en la gestión de RRHH. La conclusión final resume los conocimientos adquiridos.

3.2 Configuración de la estación de trabajo remota

Este capítulo examina cómo pueden planificarse, diseñarse y supervisarse eficazmente los puestos de trabajo a distancia para maximizar la productividad y el bienestar de los empleados de las PYME. Por un lado, aborda los requisitos ergonómicos y tecnológicos, así como los aspectos relacionados con la protección de datos, y por otro, destaca la importancia de la confianza, la autonomía y las prácticas éticas de supervisión. Los enfoques y estrategias que aquí se presentan deberían ayudar a encontrar un equilibrio entre los requisitos técnicos y las necesidades humanas y apoyar los objetivos de las empresas.

3.2.1 ¿Cómo deben planificarse y diseñarse los puestos de trabajo a distancia?

La creciente prevalencia del trabajo a distancia exige un rediseño fundamental de los lugares de trabajo que tenga en cuenta no sólo las necesidades funcionales, sino también las psicológicas de los empleados. Un entorno de oficina en casa bien equipado desde el punto de vista ergonómico y tecnológico constituye la base del trabajo productivo y el bienestar de los empleados. Los estudios indican que un mobiliario de oficina ergonómico y una infraestructura informática fiable son cruciales para prevenir los problemas de salud relacionados con el trabajo y aumentar la concentración y la satisfacción (Davidescu et al., 2020). Esto implica la necesidad de que las empresas inviertan en sillas y escritorios de oficina adecuados. El confort físico contribuye significativamente a reducir la fatiga física y, por tanto, a aumentar el rendimiento laboral. Además, un entorno informático estable y seguro es de vital importancia para mantener la productividad y proteger los datos sensibles. Es esencial que tanto el hardware como el software se adapten individualmente a los requisitos de cada actividad para garantizar un rendimiento óptimo de los empleados.

La protección de los datos de la empresa desempeña un papel central en el diseño de puestos de trabajo remotos. La combinación de medidas de seguridad técnicas y organizativas desempeña aquí un papel clave. La aplicación de tecnologías de encriptación y la provisión de opciones de almacenamiento seguras garantizan la protección contra el acceso no autorizado y los ciberataques (Cascio, 2000). Además, las directrices de protección de datos deben definirse y comunicarse claramente para crear normas uniformes de tratamiento de la información sensible. Los programas de formación para empleados son esenciales para aumentar la concienciación necesaria sobre la seguridad de la información y reforzar las habilidades en el manejo seguro de los datos de la empresa.

La personalización de los lugares de trabajo remotos también es crucial para el diseño eficaz

del entorno laboral. Como señalan Eddleston y Mulki (2017), la inclusión social en el lugar de trabajo influye significativamente en la gestión de las cuestiones laborales y familiares. Por lo tanto, el diseño del lugar de trabajo también debe tener en cuenta las circunstancias personales de los empleados para facilitar un buen equilibrio entre la vida laboral y familiar. Los diferentes estilos de trabajo y situaciones domésticas requieren soluciones flexibles que apoyen tanto la colaboración como el trabajo en solitario. La provisión de recursos financieros o conocimientos especializados para instalar un puesto de trabajo ergonómico en el entorno doméstico puede ayudar a los empleados a diseñar su espacio de trabajo individual y contribuir así a mejorar la calidad del trabajo.

Adaptar la oficina en casa a los valores y objetivos culturales de la empresa es un reto adicional en el diseño del trabajo a distancia. Es importante crear condiciones que favorezcan la identificación con la empresa incluso fuera de la oficina física (Cartwright y Holmes, 2006). Los elementos de diseño y las conexiones simbólicas que reflejan la pertenencia a la empresa pueden reforzar la cultura organizativa y mantener el sentimiento de inclusión y aprecio incluso en la oficina doméstica. Medidas como las salas comunes virtuales y los actos digitales periódicos en equipo también pueden reforzar el sentimiento de pertenencia y el intercambio informal, lo que contribuye a la lealtad y satisfacción de los empleados a largo plazo.

En general, está claro que la planificación y el diseño de los puestos de trabajo a distancia abarcan una serie de aspectos que deben tener en cuenta las necesidades individuales de los empleados, así como los requisitos culturales y organizativos. Este análisis deja claro que es necesaria una consideración exhaustiva y diferenciada de estos factores para que el trabajo a distancia sea eficaz y sostenible.

3.2.2 ¿Cómo deben supervisarse los puestos de trabajo remotos?

La implantación del trabajo a distancia requiere una estrategia de supervisión equilibrada que concilie la autonomía de los empleados y la consecución de los objetivos de la empresa. La necesidad de autonomía puede satisfacerse creando una relación de confianza, que sirva de base para el trabajo autónomo. Los estudios sugieren que un aumento de la autonomía puede tener un impacto positivo en la eficacia del trabajo (Grant et al., 2013). En consecuencia, la gestión de RRHH debe tener como objetivo apoyar a los empleados para que asuman la responsabilidad de sus propias tareas. Sin embargo, esto requiere un replanteamiento de la evaluación del rendimiento, que debería centrarse menos en el mero control de las horas de trabajo y más en la consecución de objetivos.

En este contexto, son importantes las herramientas de supervisión que permitan la eficiencia sin una vigilancia invasiva. Es importante encontrar un término medio que garantice la transparencia del rendimiento sin violar la intimidad de los empleados. Las tecnologías que se centran en el registro del rendimiento ofrecen un enfoque adecuado para ello al evitar los

controles directos del comportamiento y dar a los empleados la libertad necesaria para un trabajo autodeterminado.

El diseño de los procesos de feedback para mejorar el rendimiento también desempeña un papel clave. Es importante que el feedback se dé de forma constructiva y regular para que sirva como herramienta de motivación. Según Ganserer et al. (2021), este tipo de feedback puede promover la autorregulación de los empleados y contribuir así a la mejora continua de los resultados laborales. Por lo tanto, el feedback no debe establecerse como una evaluación unilateral, sino como un diálogo entre directivos y empleados.

El uso de la tecnología para apoyar el seguimiento y la comunicación es un arma de doble filo. Aunque herramientas como los programas informáticos de gestión de proyectos o las herramientas de control del tiempo pueden ayudar a mejorar el seguimiento del rendimiento, los usos y limitaciones de estas tecnologías deben evaluarse cuidadosamente y adaptarse a las condiciones específicas de cada equipo (Hertel et al., 2005). La formación sobre el uso eficaz de estas herramientas es igualmente importante para garantizar que los empleados estén capacitados para utilizarlas en beneficio de la organización.

Unas prácticas de control éticas y respetuosas con la privacidad son especialmente importantes en el trabajo a distancia. Los principios de protección de datos deben formar parte integrante de las estrategias de control de toda empresa. Hay que asegurarse de que los sistemas de control se diseñan respetando la privacidad y de que las políticas de privacidad se comunican claramente a los empleados (Cascio, 2000). Implicar a los empleados en el proceso de implantación de estas herramientas no sólo favorece su aceptación, sino que también contribuye a la creación de un entorno de trabajo transparente y justo.

En conclusión, la supervisión de los puestos de trabajo a distancia es una cuestión delicada que plantea retos tanto éticos como prácticos. Un enfoque de supervisión equilibrado que respete tanto la autonomía de los empleados como los objetivos de la empresa puede ayudar a aprovechar plenamente las ventajas del trabajo a distancia y a superar con éxito los retos.

3.2.3 Ejemplos prácticos de puestos de teletrabajo

La implantación de modelos de trabajo a distancia en las PYME a través del estudio de caso de una empresa pone de manifiesto la importancia crucial que tienen para el establecimiento del trabajo a distancia la dotación de tecnologías adecuadas, la definición de horarios flexibles y el establecimiento de un sistema de gestión de apoyo. Romero et al. (2022) destacan que la introducción cultural de un clima de confianza y autonomía en una empresa no sólo facilita la adaptación al trabajo a distancia, sino que también influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados. En la práctica, esto significa que

las empresas están llamadas a replantearse su cultura organizativa con el objetivo de crear espacios no sólo físicos, sino también virtuales, en los que se fomente la comunicación abierta y la cohesión. Las plataformas digitales pueden utilizarse para las interacciones en equipo a fin de simular la proximidad social y apoyar la solidaridad entre los empleados.

En términos de proporcionar una base tecnológica, las empresas deben proporcionar una configuración informática que incluya tanto un hardware potente como un software eficaz y que ofrezca un acceso seguro a los datos de la empresa. Esto no sólo sirve para cumplir funciones de cara al exterior, sino que también protege contra los riesgos de seguridad internos y externos, como menciona Cascio (2000). También debe proporcionarse formación para apoyar el uso de las nuevas tecnologías, ya que esto facilita la adaptación al trabajo a distancia y, al mismo tiempo, refuerza la integridad de los datos.

Para gestionar eficazmente a los empleados a distancia es esencial una cultura de liderazgo que apoye el trabajo a distancia. Hay que redefinir el papel de los directivos. Deben actuar como mentores que ofrecen tanto apoyo profesional como interacción interpersonal. Esto no sólo genera confianza, sino también una sensación de seguridad y aprecio entre los empleados, lo que a su vez tiene un efecto positivo en su compromiso.

La flexibilización del horario laboral es otro aspecto relevante en el diseño de modelos de trabajo a distancia. La adaptación a las circunstancias y necesidades individuales puede ayudar a lograr un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal y, por tanto, aumentar tanto la satisfacción individual como la productividad de la organización. Es importante señalar que esta flexibilidad debe estar sujeta a unas condiciones marco claras para evitar tanto malentendidos como posibles conflictos.

El impacto del trabajo a distancia en la satisfacción laboral y el rendimiento es también de gran importancia. Las prácticas de trabajo flexible, tal y como analizan Davidescu et al. (2020), contribuyen significativamente a mejorar la autonomía y la satisfacción asociada. La influencia positiva en el rendimiento, que se ve reforzada por la concesión de autonomía laboral, demuestra que el trabajo a distancia no tiene por qué ser únicamente una solución de emergencia en tiempos de crisis, sino que también ofrece un éxito sostenible a largo plazo para una empresa.

En cuanto a la separación física y la necesidad asociada de solidaridad e identificación con la organización, es evidente que se requieren estrategias y medidas específicas para reforzar el sentimiento de pertenencia en las redes internacionales. Hertel et al. (2005) señalan la importancia de fomentar la confianza y la comunicación estructurada, que no sólo salvan las distancias físicas, sino que también contribuyen a la consolidación de una identidad organizativa común. Medidas específicas como el desarrollo de una visión conjunta, las historias de éxito y las reuniones virtuales periódicas integran a los empleados más allá de las fronteras nacionales y culturales y refuerzan el rendimiento de la organización.

Por último, el ejemplo de una empresa muestra que no debe subestimarse el impacto del trabajo a distancia en el bienestar mental y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Grant et al. (2013) señalan la necesidad de que las empresas ofrezcan servicios de apoyo para reforzar tanto la salud física como la mental. Medidas como la promoción del deporte y el ejercicio, las pausas virtuales regulares para tomar café o incluso una política de tiempo muerto pueden contribuir a fomentar el bienestar y prevenir el agotamiento.

En conclusión, está claro que la implantación del trabajo a distancia requiere consideraciones y medidas exhaustivas que deben tener en cuenta tanto los aspectos técnicos como sociales del trabajo para que resulte beneficioso tanto para los empleados como para la organización.

3.3 Conclusión

El objetivo de este capítulo era identificar prácticas eficaces de trabajo a distancia en los procesos de gestión de RRHH de las empresas y analizar los retos específicos. Las conclusiones deberían contribuir a garantizar tanto el rendimiento de la organización como la satisfacción de los empleados. Este objetivo se ha alcanzado con éxito mediante un análisis sistemático de los retos y las soluciones en el contexto del trabajo a distancia y los procesos de gestión de RRHH.

Al principio se debatió en detalle la planificación y el diseño de puestos de trabajo remotos. Se puso de manifiesto que las normas ergonómicas y tecnológicas, así como los aspectos de protección de datos, tienen una importancia fundamental. La provisión de una infraestructura informática segura y un mobiliario de oficina ergonómico resultaron esenciales para la productividad y el bienestar de los empleados. Además, se hizo hincapié en la importancia de adaptar los espacios de trabajo remotos a las necesidades de los empleados para lograr un equilibrio eficaz entre trabajo y vida privada.

Un aspecto clave del capítulo es la supervisión de los puestos de trabajo a distancia. Se hizo hincapié en el equilibrio entre el necesario control del rendimiento y el fomento de la autonomía y la confianza. Las herramientas tecnológicas para medir la productividad y una conciencia clara de las prácticas éticas de supervisión resultaron fundamentales. Los mecanismos regulares y constructivos de retroalimentación se identificaron como clave para apoyar la autorregulación de los empleados y la mejora del rendimiento.

Ejemplos prácticos de empresas ilustraron cómo puede implantarse con éxito el trabajo a distancia. Se demostró que una cultura organizativa positiva que fomente la confianza y la iniciativa contribuye significativamente a la adaptación y satisfacción de los empleados. La flexibilidad en los horarios de trabajo y en el diseño de los contratos se presentó como un factor decisivo para aumentar la satisfacción laboral y el rendimiento. Además, se identificaron estrategias que ayudan a superar los retos de la separación física y promueven la lealtad y la identificación de los empleados.

La investigación ha demostrado que el trabajo a distancia tiene un profundo impacto en el equilibrio entre la vida laboral y personal y en el bienestar mental de los empleados. Mediante la aplicación de modelos de trabajo flexibles y la promoción de un liderazgo solidario, las empresas pudieron superar con éxito estos retos. Esto se ilustró con ejemplos de empresas que han tomado medidas específicas para promover el bienestar mental y las exigencias laborales de sus empleados.

Las perspectivas muestran que la dinámica del trabajo a distancia sigue siendo un tema relevante y apasionante. Futuros estudios deberían examinar los efectos a largo plazo de los modelos de trabajo a distancia en la cultura organizativa y la retención de empleados. También sería útil investigar tecnologías y plataformas específicas que puedan mejorar aún más la colaboración y la comunicación en los equipos virtuales. Un análisis más profundo de los efectos psicológicos del trabajo a distancia y su repercusión en el desarrollo personal y profesional de los empleados también podría aportar información valiosa.

3.4 Parte práctica

Un trabajo eficiente, seguro y saludable también debería ser posible en la oficina doméstica, donde los empleados se sientan cómodos trabajando. La siguiente información sirve de orientación, que puede aplicarse de forma diferente en función de la situación de la vivienda y la habitación.

3.4.1 Lista de control

En principio, el objetivo de todo empleado debería ser que su propio espacio de trabajo fuera lo más ergonómico posible. Para ayudarle a conseguirlo, la siguiente lista de comprobación, con sus valores orientativos, ofrece una buena visión general de cómo puede diseñarse de forma óptima el espacio de trabajo en casa. Las tres áreas del entorno de trabajo, el equipamiento técnico y los escritorios y sillas se examinan con más detalle. Buena suerte con el diseño.

Entorno de trabajo

La estación de trabajo es lo suficientemente grande.

- ☐ La habitación debe tener más de 8,0 m² y al menos 2,5 m de altura.

El área de movimiento en el lateral de la silla debe ser de aproximadamente 1,5 m por 1,0 m.

El mobiliario del puesto de trabajo está colocado adecuadamente.

- ☐ La mesa y la pantalla deben colocarse en ángulo recto con las ventanas siempre que sea posible para evitar reflejos y deslumbramientos.

El acceso al lugar de trabajo es seguro y cómodo.

La sala debe ser accesible a través de pasillos y escaleras normales (no escaleras).

La anchura del acceso al pupitre debe ser de 0,6 m como mínimo.

☐ Debe procurarse que no haya obstáculos en el suelo del estudio, como cables con los que se pueda tropezar.

La luz, el aire, el clima y el ruido en el espacio de trabajo son agradables y se no se percibe como perturbadora.

☐ Debe procurarse que el acceso a la ventana y a los radiadores esté libre de obstáculos.

☐ El espacio de trabajo en casa también debe tener al menos una ventana con vistas al exterior para que puedas mirar hacia fuera y entre suficiente luz natural en la habitación.

☐ Las ventanas deben estar provistas de un dispositivo que evite la luz solar directa (por ejemplo, cortinas, persianas).

Lo ideal es que la luz artificial tenga un color neutro (sin dominantes de color, preferiblemente blanco cálido) e ilumine suficientemente el lugar de trabajo.

En la estación fría, debería ser posible regular la temperatura ambiente (aprox. 21°C a título orientativo).

☐ El nivel de ruido en la habitación y los ruidos que entren en ella desde el exterior deben ser lo suficientemente bajos como para no perturbar la concentración

Equipamiento técnico

☐ El ordenador es estable y está configurado para trabajar cómodamente.

☐ La pantalla debe apoyarse firmemente sobre el tablero de la mesa y ser lo suficientemente grande para la tarea de trabajo; aquí es importante el tamaño de los caracteres en relación con la distancia de visión.

☐ Además, deben utilizarse teclados y ratones de ordenador que cumplan requisitos ergonómicos y estén separados de la pantalla.

☐ La pantalla debe estar libre de reflejos o, al menos, con pocos reflejos, y la altura de la pantalla debe poder ajustarse de modo que la línea superior de visualización quede aproximadamente un poco por debajo del nivel de los ojos.

☐ Debe haber una zona de reposamanos de al menos 10 cm de profundidad delante del teclado.

Mesas y sillas de trabajo

La mesa y la silla de trabajo se adaptan a la persona o se ajustan correctamente para que pueda adoptar una posición sentada relajada.

La mesa de trabajo debe ser lo suficientemente grande (160 cm por 80 cm como orientación para el trabajo de oficina) y -al igual que la silla de trabajo- estable.

☐ La silla de trabajo debe tener cinco ruedas, ser regulable en altura y ofrecer un buen respaldo.

☐ Para alturas de mesa y de asiento superiores, las personas de baja estatura deben utilizar

un reposapiés.

3.4.2 Guía de la oficina en casa: Cómo montar tu oficina en casa

(<https://www.notebookcheck.com/Home-Office-Guide-Wie-man-sein-Buero-zu-Hause-einrichten.459601.0.html>)

El éxito del trabajo desde casa sólo es posible con una oficina en casa que se adapte a tu propia forma de trabajar.



(Fuente de la imagen: Pixabay)

En la actualidad, gran parte de la economía se está trasladando a Internet y a los hogares. Es necesario aprender a configurar un entorno de oficina en casa. Esta guía ofrece las nociones básicas para configurar un entorno de oficina en casa, así como algunos consejos y trucos para obtener la máxima productividad.

Cada vez son más las personas que trabajan desde casa y muchas de ellas se enfrentan al reto de crear un entorno de trabajo en casa por primera vez. En tan poco tiempo, puede resultar difícil configurar la oficina en casa para adaptarla a tu flujo de trabajo. Esta guía pretende ofrecer las nociones básicas para montar una oficina en casa.

¿Qué tipo de despacho necesita?

Si instala su oficina en casa, naturalmente surge la pregunta: ¿Durante cuánto tiempo será necesaria? ¿Será sólo una solución temporal hasta que vuelva a la oficina dentro de unas semanas, o debería permanecer en su lugar a más largo plazo? Analizaremos ambos casos, pero la respuesta a esta pregunta será la base de cualquier otra decisión a la hora de instalar el despacho en casa. Al fin y al cabo, no tendría sentido gastarse miles de euros en un despacho en casa que sólo se va a utilizar durante una semana. Por otro lado, una solución puente para utilizarla durante meses y años también sería molesta.

Trabajar en la mesa de la cocina no es lo ideal para el trabajo a distancia a largo plazo.



(Fuente de la imagen: Stock)

Tanto si se instala en casa sólo una semana como si lo hace durante toda una carrera, hay algunas pautas básicas que siempre debe seguir. Éstas pueden desglosarse en tres puntos:

Separados: Una oficina, por grande que sea, debe tener su propio espacio. Esto permite separar la vida laboral de la privada. Trabajar en la cama puede ser relajante y trabajar en la mesa de la cocina es rápido y fácil, pero estos lugares mezclan lo personal con lo profesional. Aunque sólo sea el rincón de una habitación, un espacio separado para el trabajo crea una clara separación entre ambos mundos. La separación también ayuda a empezar y terminar la jornada laboral.

Estacionaria: Tanto si la necesitas para un año como para un solo día, una oficina en casa debe ser fija. Desplazarse de un lugar a otro puede destruir tu flujo de trabajo y provocar retrasos. La oficina debe estar en un lugar fijo.

Compatibles: El entorno de trabajo debe ser un lugar que fomente unas prácticas laborales buenas y saludables. Instalarse en un trastero junto al dormitorio sin duda le aportará tranquilidad, pero un lugar estrecho y mal iluminado puede volverle loco rápidamente. El salón, en cambio, puede ser luminoso y espacioso, pero también muy ruidoso y, por tanto, distraer. Cada lugar de tu casa es diferente, pero debes intentar encontrar un sitio cerca de una ventana (para que entre luz natural) que sea lo suficientemente silencioso como para que puedas concentrarte en tu trabajo. Este lugar también debe tener el menor número posible de distracciones.

Con estos tres puntos en mente, podemos pasar ahora a los aspectos específicos que son importantes para los distintos tipos de oficina en casa.

Trabajar en la cama puede difuminar la diferencia entre el hogar y el trabajo.



(Fuente de la imagen: Andrew Neel de Unsplash)

Elija un lugar de trabajo libre de distracciones.



(Fuente de la imagen: 123RF.com)

Un puesto de trabajo debe ofrecer espacio suficiente y estar bien iluminado para que puedas trabajar cómodamente.



(Fuente de la imagen: Office Space)

Oficina temporal en casa

Si vas a volver a una oficina normal en pocas semanas, una gran inversión en una oficina en casa puede ser una mala decisión. Si no necesitas el equipo cuando vuelvas a la vida laboral normal, deberías optar por una instalación temporal. Aquí tienes algunas cosas que debes tener en cuenta.

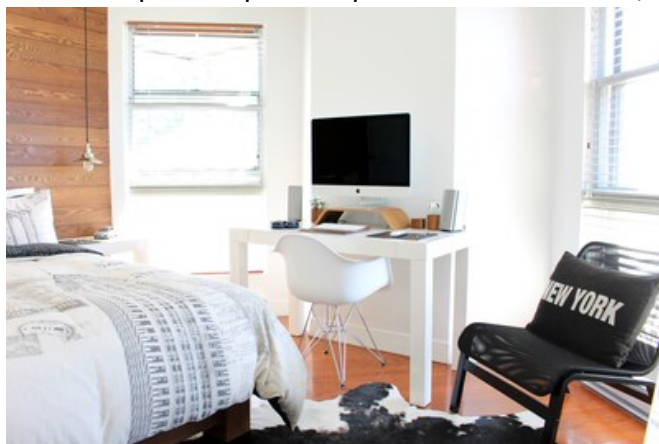
Estructura del puesto de trabajo

Si no vas a trabajar desde casa durante un largo periodo de tiempo o si ya no quieres una oficina en casa después de volver a la vida laboral normal, entonces mantener los costes lo más bajos posible debería ser una prioridad. En este caso, no tiene sentido invertir mucho

tiempo y dinero en algo que, de todos modos, no va a durar mucho.

El primer paso en este caso debe ser encontrar un espacio en su propia casa o apartamento. Si está disponible, debe ser una habitación poco utilizada. Hay que evitar las grandes reorganizaciones, pero es aconsejable liberar un rincón en el dormitorio o el salón. El espacio de trabajo debe tener límites claros y utilizarse sólo para trabajar. Además, este espacio no debe ser muy utilizado por otros miembros de la familia para minimizar las distracciones.

Cree un espacio específico para la oficina en casa, aunque sea pequeño



(Fuente de la imagen: Gabriel Beaudry de Unsplash)

Utilizar una habitación poco utilizada puede ser una buena idea.



(Fuente de la imagen: HGTV)

Cuando se trata de mobiliario, una solución temporal probablemente tenga un presupuesto bajo. Si sólo necesitas una oficina durante una semana, no necesitas comprar un escritorio grande. Puede bastar con una mesa pequeña o un carrito para portátiles. Las superficies existentes, como mesitas o estanterías de pared, también pueden ser buenas soluciones provisionales. Sólo tienes que asegurarte de que la superficie ofrece espacio suficiente para un ordenador/portátil, un cuaderno, el papeleo que puedas necesitar y otros objetos.

Lo mismo se aplica a la silla: no necesitas una opulenta silla de escritorio si sólo la utilizas una o dos semanas. Una simple silla de la mesa del comedor puede bastar para unos días, siempre que ofrezca un mínimo de comodidad. Si no, también puedes ayudarte con un cojín, que sin duda es una opción más barata que comprar una silla extra.

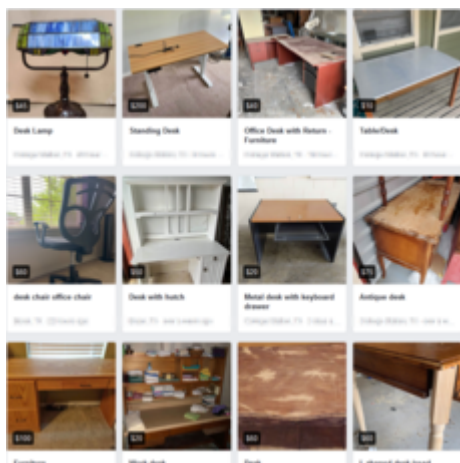
Si necesita muebles, debe recurrir a los mercados locales en línea, como los anuncios clasificados de E-Bay, donde pueden ofrecerse muebles de segunda mano. En cuanto deje de necesitar la oficina en casa, puede vender los muebles que ya no necesite para cubrir los gastos.

Un carrito para portátiles puede ser útil si el espacio es limitado.



(Fuente de la imagen: Amazon)

Los mercados locales en línea suelen ofrecer buenas ofertas.



(Fuente de la imagen: Facebook Marketplace)

Si la habitación es tranquila, una mesa de cocina también puede ser el lugar de trabajo



(Fuente de la imagen: Nikola Balic de Unsplash)

Equipos informáticos y material de oficina

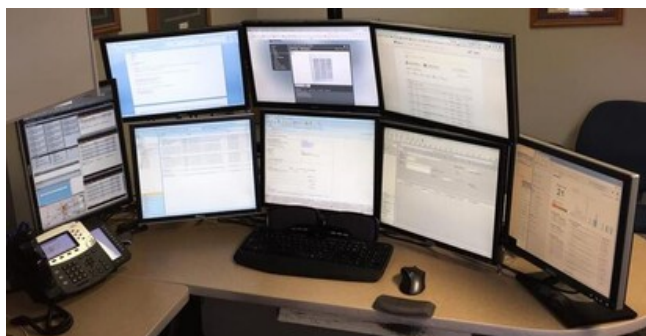
También debes pensar detenidamente qué equipamiento necesitas para una oficina temporal.

Lo primero que debe hacer es ponerse en contacto con su empresa para saber qué equipos le ofrece o, al menos, cuáles le pagará. Es posible que el departamento de informática pueda proporcionar un PC para la oficina en casa si de todos modos no se proporciona un portátil de trabajo. Algunos empresarios también subvencionan el material de oficina, el mobiliario y la tecnología si son necesarios para el trabajo.

Si el empresario se mantiene al margen y eres tú mismo el responsable, debes plantearte qué herramientas necesitas. También debes considerar si necesitas un PC de sobremesa o un portátil. Por último, debes pensar qué software necesitas. Por ejemplo, si necesitas un programa que sólo está disponible en macOS, entonces no tienes mucho donde elegir. Si todo necesita hacerse en un navegador, entonces un portátil barato como un Chromebook también puede ser una buena opción.

El material de oficina también es importante. Grandes cantidades de papel, bolígrafos o clips pueden dar lugar a un excedente tras el fin de la oficina en casa. Sólo debes utilizar los materiales que realmente necesites. En el peor de los casos, siempre puedes comprar más artículos de los que necesites. Por lo tanto, al principio debe hacer una lista de los artículos que necesita. No debe desviarse de esta lista para evitar costes excesivos.

Si sólo vas a trabajar desde casa durante poco tiempo, no deberías gastar demasiado dinero.



(Fuente de la imagen: JustPromote)

Puede que sólo necesites unas pocas herramientas para el trabajo.



(Fuente de la imagen: Pixabay)

Oficina permanente en casa

Si el trabajo se puede hacer permanentemente desde casa o si tienes que trabajar a distancia durante un periodo de tiempo más largo, los requisitos para montar la oficina en casa cambian naturalmente. En este caso, pasas mucho más tiempo en la oficina en casa durante años y meses, por lo que debes dedicar tiempo y dinero a hacer que el entorno de la oficina sea cómodo.

Estructura del puesto de trabajo

Una oficina a largo plazo debe considerarse una parte permanente de su hogar. Por lo tanto, una estación de trabajo en el sofá o en la mesa del comedor no es una buena opción. Si no quieres dedicar una habitación entera a tu oficina, al menos deberías tener un espacio claramente definido y separado del resto de tu casa.

Si el espacio es limitado, considere un rincón de una habitación poco utilizada, como un dormitorio. Si una habitación apenas se utiliza, también puede ser una buena idea convertirla por completo en un estudio.

Otro aspecto a tener en cuenta es el ruido. Si en tu casa hay niños o compañeros ruidosos, debes buscar una habitación en la que puedas cerrar la puerta. Esto es especialmente cierto

si a menudo tiene programadas conferencias telefónicas por Internet. La oficina debe estar lo más despejada posible y ofrecer suficiente luz. Lo ideal es una habitación con luz natural. También debe ser silenciosa; las habitaciones alicatadas, por ejemplo, suelen tener eco. Por eso hay que evitarlas o, al menos, instalar una alfombra.

Una habitación con puerta separa el despacho del resto de la vivienda y reduce el ruido.



(Fuente de la imagen: Jeld-Wen)

Si es posible, el puesto de trabajo debe estar junto a una ventana por la que entre mucha luz natural.



(Fuente de la imagen: Izabelle Acheson de Unsplash)

La elección del mobiliario es, por supuesto, cuestión de gustos y depende de tus necesidades. Una mesa fija es una buena elección, ya que muestra claramente cuál es la superficie de trabajo. El tamaño de la mesa depende del tipo de trabajo. ¿Basta con un pequeño ordenador portátil y apenas se necesita nada más? Entonces una mesa pequeña puede ser perfectamente adecuada. ¿Tiene mucho papel por ahí y necesita trabajar con 14 monitores externos? Una mesa grande, a ser posible en forma de L, puede ser la mejor opción. Hay algunas cosas que debes tener en cuenta.

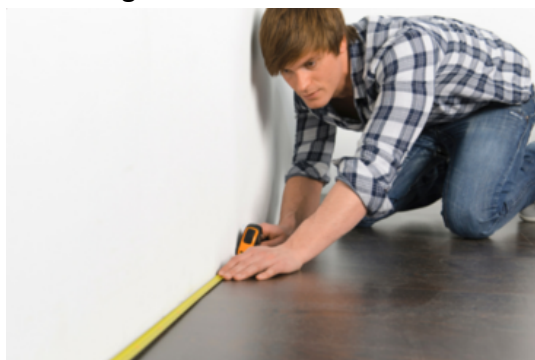
Lo primero que hay que tener en cuenta es el tamaño de la habitación. Gastar mucho dinero en una mesa enorme puede ser un despilfarro si se trabaja en un cuarto de servicio. Por lo

tanto, hay que medir las habitaciones con antelación. Existen numerosos planificadores de muebles en Internet, como el planificador de habitaciones de Ikea.

Probablemente, el mueble más importante que se puede comprar para una oficina es la silla de escritorio. Un escritorio barato puede bastar, pero una silla barata puede resultar incómoda, distraer e insalubre. No es necesario gastarse miles de euros, una silla de escritorio sencilla y ergonómica puede ser perfectamente adecuada. Con este mueble, también puede merecer la pena leer informes de pruebas y buscar valores empíricos en foros. También puede probar sillas de escritorio si tiene un distribuidor de muebles local.

Si recibe a los clientes en su propia oficina, también debe tener en cuenta el aspecto de los muebles. En este caso, debe comprar muebles con un aspecto lo más profesional posible.

Debe asegurarse de conocer las dimensiones de la habitación antes de comprar los muebles.



(Fuente de la imagen: WarmlyYours.com)

No deberías ahorrar dinero en una silla de escritorio.



(Fuente de la imagen: William Warby de Unsplash)

Equipos informáticos y material de oficina

Si trabajas desde casa durante un periodo prolongado o, en general, realizas mucho trabajo a distancia, es probable que tengas derecho a que tu empresa te proporcione un PC y otros materiales de oficina. A este respecto, debes aclarar qué puedes y qué no puedes obtener de tu empleador.

Si usted mismo se encarga de la compra o si su empresa le da libertad de elección, debe tener en cuenta varios aspectos. ¿Se llevará el ordenador a conferencias, reuniones con

clientes o simplemente para salir de la oficina? En ese caso, sin duda necesita un portátil. ¿Necesita una estación de trabajo potente? En ese caso, un sobremesa fijo podría ofrecer más rendimiento por menos dinero.

¿Necesita una conexión telefónica independiente y un teléfono móvil? ¿Necesita una impresora y un escáner? ¿Es necesario un monitor externo y hay espacio suficiente para él? ¿Y un teclado y un ratón externos? ¿Se necesitan regletas de enchufes para que todas estas cosas tengan suministro eléctrico?

Hay muchas herramientas a tener en cuenta. Por supuesto, siempre es posible comprar elementos adicionales más adelante. Sin embargo, es posible que entonces tengas que modificar de nuevo la configuración que ya ha dado buenos resultados, lo que también puede resultar molesto.

Si tienes que llevarte el ordenador, un PC de sobremesa no es una buena elección.



(Fuente de la imagen: Caspar Camille Rubin de Unsplash)

Cuando se trata de material de oficina, tienes que pensar en tus necesidades. ¿Necesita mucho papel? ¿Dónde guarda los documentos? ¿Y bolígrafos? Una lista de los materiales necesarios:

Bolígrafos o bolígrafos de alta calidad

- Un lugar para los bolígrafos
- Un cuaderno sencillo para apuntar ideas y notas rápidamente
- Una regleta de enchufes
- Papel para anotar los planes del día (por supuesto, también existen agendas digitales)
- Si no estás seguro de lo que necesitas, habla con otras personas que trabajen desde casa.

Incluso hoy en día, un cuaderno y un buen bolígrafo suelen seguir siendo esenciales.



(Fuente de la imagen: Markus Spiske de Unsplash)

Debes asegurarte de que tienes un lugar para tu material de oficina.



(Fuente de la imagen: Plush Design Studio de Unsplash)

Consejos y sugerencias para las compras

En última instancia, la organización de la oficina en casa es una decisión personal. No obstante, nos gustaría hacerle algunas recomendaciones:

- ¿Tienes a menudo conferencias telefónicas en tu programa? Si es así, quizá quieras invertir en una buena webcam (por ejemplo, Logitech C615), un micrófono (micrófono USB Fifine) y unos auriculares o cascos (auriculares de botón Panasonic ErgoFit).
- En el caso de las videoconferencias, necesitas una conexión a Internet estable. Como la WLAN puede ser inestable, quizá prefieras utilizar una conexión a través de un cable Ethernet. En este caso, mide previamente la longitud del cable.

- Hay que asegurarse de que la oficina tenga suficiente renovación de aire. Un humidificador o un ventilador pueden resultar agradables.
- La oficina en casa debe tener suficientes lámparas si piensa trabajar por la tarde y por la noche. Una lámpara de escritorio puede ser una buena inversión.
- Cuando instales tu escritorio, debes asegurarte de que la silla está a una altura adecuada para que puedas escribir cómodamente. Lo ideal es que el monitor también sea regulable en altura para que puedas ponerlo a la altura de tus ojos. De lo contrario, pueden producirse dolores de cuello y de cabeza. Si el monitor está demasiado bajo, puedes elevarlo con una pila de libros o utilizar un soporte para monitor (AmazonBasics monitor stand).
- Debes levantarte y moverte/estirarte cada una o dos horas.

Para videoconferencias normales, necesitas una cámara web dedicada, un micrófono y auriculares.



(Fuente de la imagen: Bluejeans.com)

Para una conexión más estable, deberías usar Ethernet en lugar de Wi-Fi.



(Fuente de la imagen: Stock)

3.4.3 Traiga sus propios dispositivos (BYOD)

(<https://www.placetel.de/ratgeber/bring-your-own-device>)

¿Qué significa "traiga su propio dispositivo"?

Bring Your Own Device -o BYOD para abreviar- se refiere a la directriz o posibilidad de utilizar dispositivos electrónicos privados como ordenadores portátiles, teléfonos inteligentes o tabletas en la red de una empresa, escuela, universidad o biblioteca. Los usuarios no solo acceden a los servicios de red de la empresa o institución, sino que también procesan o almacenan datos internos de la organización o la empresa.

Bring Your Own Device permite a los usuarios trabajar en dispositivos familiares para fines empresariales. Esto supone una reducción de costes para las empresas, ya que hay que comprar menos ordenadores para los empleados. Sin embargo, al aplicar el principio BYOD hay que tener en cuenta la seguridad de los datos. El acceso a una red desde un dispositivo infectado por virus o troyanos supone una amenaza para los datos sensibles de la empresa.

Ventajas de traer su propio dispositivo

Trabajar según el principio de "traiga su propio dispositivo" tiene numerosas ventajas para los usuarios y las instituciones. Los empleados que pueden traer su dispositivo móvil personal a la empresa no necesitan tiempo para acostumbrarse a un sistema operativo diferente. Pueden configurar su portátil según sus preferencias personales. Esto aumenta la satisfacción de los empleados.

Utilizar su propio dispositivo móvil para trabajar permite una mayor flexibilidad. Cuando se utilizan smartphones o tabletas, los empleados ganan movilidad.

Bring Your Own Device supone un ahorro de costes para las empresas. No es necesario comprar nuevos ordenadores si los empleados utilizan los suyos propios.

Trabajar con tu propio dispositivo familiar significa una mayor facilidad de uso. Con una buena cobertura Wi-Fi, los teléfonos inteligentes, las tabletas o los ordenadores portátiles pueden utilizarse de forma flexible y móvil en distintos lugares, a diferencia de los PC autónomos. Tampoco es necesario invertir en una gran proporción de equipos informáticos para las instituciones educativas, ya que no tienen que proporcionar ordenadores.

¿Desventajas y riesgos de "traiga su propio dispositivo"?

El principio de "traiga su propio dispositivo" también tiene desventajas para las empresas e instituciones. Un factor grave es la falta de seguridad de los datos cuando se accede a una

red interna o a datos sensibles de la empresa. El uso de dispositivos finales propios implica un alto grado de heterogeneidad y diversidad en los equipos de hardware y software de una empresa. Los diferentes portátiles, smartphones o tabletas requieren más esfuerzo para la gestión informática, lo que relativiza el ahorro de costes que supone adquirir dispositivos propiedad de la empresa.

Seguridad de los datos con el principio "traiga su propio dispositivo"

Bring Your Own Device dificulta la administración y el control, de modo que los dispositivos privados de los empleados representan una brecha de seguridad para la red interna de la empresa.

Si un ordenador portátil privado está afectado por malware y conectado a la red de una institución, un troyano puede leer las entradas del teclado y, por tanto, los nombres de usuario y las contraseñas. De este modo, los piratas informáticos obtienen acceso a datos sensibles. Si la red de una empresa o institución está abierta al acceso externo -por ejemplo, a través de servicios en la nube-, personas externas pueden obtener acceso. Esto también se aplica a los inicios de sesión protegidos por contraseña.

Traiga su propio dispositivo y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)

También hay un aspecto legal. Con Bring Your Own Device, se accede a datos personales o internos de la empresa y se almacenan en un dispositivo privado. Esto no cumple las directrices del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Debe aclararse legalmente cómo proceder en relación con los datos y los secretos empresariales. Además de una menor seguridad de los datos, el uso flexible de dispositivos privados también supone estrés para los empleados. Si utilizan su portátil en su tiempo libre y pueden ser localizados en cualquier momento, es difícil separar la vida privada de la laboral.

Ventajas

- Trabaje eficazmente en su propio dispositivo final
- Alta satisfacción de los empleados
- Gran facilidad de uso
- Flexibilidad y movilidad
- Ahorro de costes para las empresas

Desventajas

- Falta de seguridad de los datos
- Brecha de seguridad en la red de la empresa
- Objeción legal: GDPR
- Hardware y software heterogéneos
- Difícil registro para IT

Directrices y precauciones de seguridad para "Traiga su propio dispositivo"

A la hora de aplicar el enfoque Bring Your Own Device, es importante sopesar los pros y los contras, así como los costes y los beneficios. Además de obstáculos menores como el hecho de que programas como Microsoft Office en portátiles privados no tienen licencia para uso comercial en las empresas, garantizar la seguridad de los datos requiere un cierto esfuerzo. Merece la pena establecer directrices internas en la empresa con este fin. Los procedimientos básicos incluyen la actualización periódica del sistema operativo, el uso de un escáner antivirus y software estandarizado para protegerse contra el malware.

Simplificación de la administración informática mediante la gestión de dispositivos móviles

Para simplificar la administración por parte de la dirección de TI, es buena idea utilizar un software de gestión de dispositivos móviles (MDM). Esto permite gestionar de forma centralizada todos los dispositivos que trabajan en la red de una empresa. Se pueden asignar derechos de acceso o bloquear el acceso a un dispositivo final concreto en caso de robo.

Traiga su propio dispositivo y VPN

El cifrado a través de una red privada virtual (VPN) es adecuado para el acceso seguro a la red interna de una empresa o institución. A través de la "red privada virtual", un usuario puede acceder en línea a la red de la institución desde cualquier lugar, moverse por ella, recuperar y guardar archivos.

La virtualización del escritorio tiene otra ventaja: la separación entre el "área" privada y la relacionada con el trabajo en el ordenador. Sin embargo, desde el punto de vista de la protección de datos, en el dispositivo privado no pueden almacenarse datos de la red de la empresa.

Precauciones de seguridad adicionales para BYOD

Debido a la amplia gama de servicios en la nube disponibles, el streaming de aplicaciones también se utiliza para aplicaciones Bring Your Own Device. No sólo los datos, sino también las aplicaciones necesarias para su procesamiento se almacenan en la nube segura de la empresa. Se transfieren al dispositivo privado en cuanto se da la orden de abrirlas. Se requiere un alto nivel de seguridad y encriptación cuando se utilizan servicios en la nube. Los dispositivos finales privados que se conectan a la red de la empresa deben estar encriptados utilizando al menos la autenticación de dos factores. Esto significa que el smartphone debe estar protegido con un PIN y un bloqueo de pantalla.

Base jurídica de "traiga su propio dispositivo"

La seguridad de los datos desempeña un papel fundamental en la aplicación del principio "Traiga su propio dispositivo". Por este motivo, deben elaborarse directrices y normativas internas de la empresa sobre protección de datos para el uso de BYOD, cuyo cumplimiento confirma cada empleado firmando una declaración de consentimiento. Esto incluye no sólo

el tratamiento responsable de los datos de la empresa o de los clientes, sino también un acuerdo sobre la medida en que el empleador u otros empleados tienen acceso al dispositivo privado o si los costes (de funcionamiento) del ordenador portátil, la tableta o el teléfono inteligente corren a cargo del empleador.

4. Lección 3: Prácticas y herramientas eficaces para la comunicación y la colaboración en equipos híbridos

4.1 Introducción

Imaginemos que fuera 31 de diciembre de 2019 y estuviéramos contemplando el futuro próximo del año siguiente. ¿Quién podría haber predicho en ese momento el drástico cambio en nuestro mundo laboral desencadenado por la pandemia mundial de COVID-19? La pandemia nos ha desafiado de muchas maneras y nos ha obligado a replantearnos los conceptos de trabajo tradicionales. Los modelos de trabajo híbridos resultantes, en los que partes de un equipo trabajan a distancia y otras desde entornos de oficina tradicionales, pueden ser un paso evolutivo en el desarrollo de la dinámica de equipo o una respuesta directa a la necesidad creada por los cambios globales. Este capítulo está dedicado a analizar las prácticas y herramientas de comunicación y colaboración para equipos híbridos en el contexto específico de la gestión de recursos humanos.

El tema de este capítulo es de gran relevancia en el debate actual sobre los sistemas de trabajo híbridos. La atención se centra en los retos específicos a los que se enfrentan los equipos híbridos y las soluciones que han evolucionado a raíz de la digitalización y la necesidad de adaptabilidad. Las conclusiones de este análisis son esenciales para el diseño de entornos de trabajo en los que los equipos híbridos puedan comunicarse y colaborar eficazmente, aumentando así la productividad tanto individual como colectiva.

El objetivo de este capítulo es identificar y evaluar métodos y herramientas eficaces para aumentar la eficacia y el compromiso en los equipos híbridos. Muestra qué prácticas de comunicación y herramientas de colaboración son las más adecuadas en el contexto de la gestión de RRHH para superar los retos específicos del trabajo en equipos híbridos y mejorar los resultados laborales.

El estado de la investigación sobre el trabajo en equipos híbridos es complejo y se encuentra en un proceso de desarrollo dinámico. La pandemia ha actuado como catalizador de la investigación y el desarrollo en este ámbito. Este capítulo se basa en diversos estudios y análisis, como el trabajo de Analysis Mason, que destaca la necesidad de adaptar las soluciones de colaboración a los entornos de trabajo híbridos, y la investigación de Al-Samarraie y Saeed, que demuestra cómo las herramientas de computación en nube pueden mejorar los resultados del aprendizaje, la motivación y la autoeficacia gracias a la

flexibilidad y la accesibilidad.

En términos de estructura, este capítulo se organiza de la siguiente manera: A la introducción, que ofrece una visión general del tema y el enfoque, le sigue un análisis en profundidad de la importancia de la comunicación en los entornos de trabajo híbridos y su repercusión en el trabajo en equipo. El capítulo 3 está dedicado a la exploración y evaluación de las herramientas técnicas esenciales para el trabajo a distancia y la colaboración y comunicación asociadas. El capítulo 4 analiza las normas para las reuniones en línea y cómo pueden facilitar encuentros virtuales eficaces. El capítulo 5 presenta ejemplos prácticos de trabajo en equipo híbrido con éxito, con el fin de combinar los planteamientos teóricos con escenarios de la vida real. La conclusión final del capítulo 6 resume los conocimientos adquiridos y ofrece una perspectiva sobre futuros desarrollos en el campo de los equipos híbridos.

4.2 ¿Qué significa comunicación cuando se trabaja a distancia?

La comunicación es la columna vertebral de cualquier trabajo en equipo, especialmente cuando se trata de estructuras de equipos híbridos. Actúa como puente entre miembros separados físicamente y, por tanto, es crucial para mantener una interacción dinámica y eficaz en equipo. Olson y Olson (2013), por ejemplo, destacan la modularización del trabajo y una base compartida como componentes clave de la colaboración en línea. Estos conceptos son especialmente relevantes para los equipos híbridos, ya que el trabajo puede estructurarse para favorecer una asignación clara de tareas y una coordinación fluida, lo que repercute directamente en la productividad y la satisfacción del equipo.

Los retos de la comunicación en los equipos híbridos exigen estrategias de solución innovadoras. La distancia física alberga el riesgo de malentendidos debido a la falta de señales no verbales e intercambios espontáneos. Para contrarrestar este problema, Malhotra et al. (2007) proponen el establecimiento de normas de comunicación que puedan crear un sistema de confianza y conducir a un flujo claro de información. Tanto la forma como la frecuencia de la comunicación deben tenerse en cuenta para mantener un nivel constante de interacción en el equipo y garantizar la cohesión.

La imbricación de la comunicación y el trabajo colaborativo se refleja en los equipos híbridos a través de una variedad de procesos de trabajo y responsabilidades. Los solapamientos de funciones pueden ser tanto productivos como desafiantes. Liebhart (2024) recomienda crear una cultura abierta de colaboración, con el apoyo de las tecnologías adecuadas. Este enfoque permite a los miembros individuales no sólo trabajar juntos de forma eficiente, sino también contribuir de forma independiente a la consecución de los objetivos generales del equipo.

Las reuniones virtuales son un componente central del trabajo en equipos híbridos y pueden hacerse más eficientes mediante estrategias específicas. El conjunto de herramientas para equipos híbridos de la Universidad Johns Hopkins (s.f.) ofrece amplias recomendaciones, mientras que las características de Microsoft Teams, como documenta de Analysys Mason (2021), pueden optimizar los procesos de trabajo mediante la automatización. Estas tecnologías pueden hacer que las reuniones sean más estructuradas e interactivas, lo que a su vez refuerza significativamente la comunicación y el sentido de comunidad dentro del equipo.

4.3 Herramientas técnicas para el trabajo a distancia

Las herramientas de colaboración basadas en la nube han demostrado ser indispensables en entornos de trabajo híbridos. Su capacidad para apoyar la comunicación y la colaboración a través de la flexibilidad, la escalabilidad y la accesibilidad es particularmente importante en los equipos híbridos, donde las fuerzas de trabajo suelen estar distribuidas y ser dinámicas (Al-Samarraie & Saeed, 2018). La implementación de tales tecnologías ayuda a mejorar los resultados del aprendizaje y la autoeficacia mediante la creación de condiciones de trabajo que son independientes del tiempo y el lugar, lo que permite una colaboración productiva continua. Al mismo tiempo, sin embargo, no deben descuidarse las consideraciones sobre protección de datos y seguridad. Las preocupaciones sobre la seguridad informática, la disponibilidad de los servicios y la dependencia de una conexión estable a Internet deben abordarse adecuadamente como parte de la planificación y la gestión, por ejemplo estableciendo directrices claras y manteniendo asociaciones tecnológicas que garanticen un apoyo fiable.

Los métodos ágiles proporcionan a los equipos híbridos una estructura que optimiza tanto la colaboración como el compromiso individual. Mediante el uso de métodos como Scrum y las reuniones diarias asociadas, los miembros del equipo pueden interactuar de forma productiva mientras supervisan continuamente el progreso del proyecto (Apeldorn, 2023). Los acuerdos de trabajo en equipo y las reuniones periódicas promueven un entendimiento común y garantizan la transparencia de las expectativas. Esto es especialmente importante porque en los entornos híbridos, las conversaciones informales ordinarias en el lugar de trabajo, que a menudo proporcionan el núcleo para la cohesión y el entendimiento entre colegas, no pueden tener lugar o sólo pueden tener lugar con dificultad. Por lo tanto, configurar conscientemente la colaboración y fomentar la participación activa a través de plataformas de comunicación digitales es crucial para el éxito de los equipos híbridos.

La colaboración entre equipos de desarrollo distribuidos requiere una atención especial en términos de comunicación y coordinación. En este sentido, las retrospectivas ágiles virtuales han demostrado ser herramientas eficaces que no sólo aumentan la eficiencia de la comunicación, sino que también contribuyen a reducir la complejidad en el desarrollo de productos (Duehr et al., 2021). Los roles técnicos como el Scrum Master son cruciales para

gestionar estos procesos. Sin embargo, el reto central sigue siendo la adaptación continua de las herramientas utilizadas a la dinámica cambiante del equipo y a los requisitos del proyecto. De ello se deriva la necesidad de que los equipos no sólo exploren las opciones tecnológicas, sino que también promuevan la voluntad de cambio y la formación continua para aprovechar plenamente el valor de estas herramientas.

Los sistemas de IA son un complemento prometedor para que los equipos híbridos se hagan cargo de tareas repetitivas y apoyen la comunicación interna (Seeber et al., 2020). Ofrecen la posibilidad de complementar y reforzar las capacidades humanas, lo que puede mejorar los procesos de los equipos. No obstante, la integración de la IA en los equipos requiere en primer lugar colmar las lagunas técnicas y una sólida planificación estratégica. Es fundamental que la implantación de la IA se base en un análisis detallado de las necesidades específicas del equipo y se apoye en la investigación y el desarrollo continuos para integrar eficazmente los sistemas de IA en el entorno de colaboración y convertirlos en parte integrante de la dinámica del equipo.

La consideración de estas herramientas técnicas en entornos de trabajo híbridos pone de manifiesto tanto la variedad de opciones disponibles como la complejidad de su aplicación efectiva. Es necesario adoptar un enfoque cuidadoso e informado para satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los equipos híbridos y maximizar su rendimiento.

4.4 Normas para las reuniones en línea

El diseño adecuado de las reuniones virtuales es de gran importancia para garantizar una comunicación eficaz y específica en los equipos híbridos. Las normas de comportamiento que deben observarse, propuestas por Recursos Humanos de la Universidad Johns Hopkins (s.f.), no sólo son necesarias para mantener un marco profesional, sino también para crear un ambiente productivo y respetuoso. Reglas básicas como la puntualidad, la escucha activa y una apariencia profesional ante la cámara desempeñan aquí un papel importante. Estas normas de conducta contribuyen a que cada miembro del equipo sea valorado y se sienta respetado, lo que a su vez aumenta la disposición a participar activamente y a entablar un intercambio constructivo.

Un elemento que contribuye a aumentar la eficacia de la comunicación en las reuniones en línea es el establecimiento de protocolos de comunicación claros. Estos pueden incluir, por ejemplo, que los participantes hablen por turnos y se eviten las interrupciones para evitar malentendidos y dar a todos la oportunidad de aportar su opinión. Para ello, es esencial que el moderador de las reuniones en línea se asegure de que todos los participantes tienen la misma voz y de que se reconocen sus aportaciones. Esta práctica no sólo fomenta la participación, sino también el sentido de comunidad y la satisfacción dentro del equipo.

Otro aspecto a tener en cuenta es el uso sistemático de las funciones de silencio durante las reuniones virtuales, que reducen el ruido de fondo y permiten concentrarse en la persona que habla. Esta sencilla medida puede mejorar notablemente la calidad de la comunicación y ayudar a garantizar que cada miembro del equipo pueda comunicar sus puntos de vista con claridad y sin distracciones.

A la hora de moderar reuniones en línea, es importante encontrar estrategias que fomenten el intercambio dentro del equipo e impliquen activamente a todos los participantes. El uso de herramientas y funciones como sondeos y encuestas puede suponer un apoyo adicional en este sentido, ya que hacen visibles las opiniones de todos y contribuyen a la toma de decisiones mediante votaciones. Además, el uso de salas de reunión puede beneficiar el trabajo en profundidad al permitir que grupos más pequeños trabajen más intensamente en cuestiones específicas y luego reúnan los resultados en un grupo más grande.

El seguimiento estructurado es clave para garantizar que las reuniones en línea tengan un impacto duradero. Esto incluye la documentación de la reunión, una asignación clara de tareas y la comprobación periódica de los avances para poner en práctica los acuerdos alcanzados. Sólo así se garantiza que las reuniones no sean un mero intercambio de información, sino que produzcan resultados concretos. Un proceso de seguimiento de este tipo permite a los equipos mantener una visión general de sus proyectos y coordinar los pasos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Las funciones tecnológicas de Microsoft Teams, como el modo Juntos y las grabaciones automáticas de reuniones, pueden utilizarse para mejorar la colaboración en equipos híbridos. El modo Juntos, por ejemplo, ofrece la oportunidad de aumentar la cohesión del equipo creando un entorno virtual unificado. Al mismo tiempo, funciones como la grabación automática de reuniones permiten crear un archivo fiable de todas las reuniones al que pueden acceder todos los miembros del equipo. Esto aumenta la transparencia y mejora la trazabilidad de los debates y las decisiones.

En conclusión, la correcta aplicación de normas y estrategias de moderación, con el apoyo de tecnologías innovadoras, puede contribuir significativamente a aumentar la eficacia de la comunicación y el compromiso en los equipos híbridos. Esto requiere una cuidadosa selección y aplicación de las herramientas, así como una reflexión y adaptación continuas de las prácticas de comunicación para satisfacer los requisitos cambiantes del trabajo en equipo.

4.5. Ejemplos prácticos

La naturaleza dinámica de los equipos híbridos exige planteamientos innovadores para optimizar la colaboración y la comunicación. Un ejemplo notable es el uso de métodos ágiles para aumentar la colaboración en Bosch Engineering GmbH. Mediante la aplicación coherente de retrospectivas ágiles y el uso de herramientas de digitalización, fue posible

establecer una cultura de retroalimentación constante que reforzó tanto la eficiencia como la cohesión en equipos distribuidos (Duehr et al., 2021). La adaptación de herramientas como los tableros de scrum y las plataformas de documentación compartida aumentaron la transparencia dentro del equipo e intensificaron la responsabilidad de cada miembro. Estas técnicas no solo redujeron los malentendidos, sino que también facilitaron la eficiencia del desarrollo, lo que subraya el importante impacto de los métodos y herramientas adaptables de forma flexible en el éxito de los equipos híbridos.

En cuanto al papel de los sistemas de IA en la colaboración en equipo, se abren nuevas dimensiones para las constelaciones de equipos híbridos. Los sistemas de IA pueden asumir tareas repetitivas y simplificar la priorización dentro de los proyectos de equipo, liberando capacidad humana para tareas creativas y estratégicas (Seeber et al., 2020). Aunque estas tecnologías tienen el potencial de acelerar los procesos de toma de decisiones y aumentar la calidad de la información, surgen retos en forma de gestión de datos y la necesidad de adaptación continua de los sistemas de IA. Por tanto, la integración eficaz de la IA en los equipos requiere una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico para garantizar una colaboración fluida entre humanos y máquinas.

El uso de herramientas de colaboración basadas en la nube para aumentar la productividad también incluye el caso de Fujitsu. Allí se comprobó que, al tener en cuenta las necesidades individuales y aplicar modelos de trabajo flexibles, no sólo aumentaba la satisfacción, sino también la productividad general (Gratton, 2021). El uso de servicios en la nube permitió acelerar el flujo de información y simplificar la coordinación dentro del equipo. Esto ilustra que la combinación adecuada de soluciones tecnológicas y el conocimiento de las preferencias individuales de los empleados es esencial para permitir el funcionamiento de un modelo de trabajo híbrido.

Por último, el caso de la Universidad Johns Hopkins ilustra cómo unos amplios recursos de formación pueden servir de apoyo a directivos y empleados en equipos híbridos. El conjunto de herramientas proporcionadas con materiales como guías y cursos en línea sirve para reforzar las habilidades de liderazgo y comunicación (Johns Hopkins University Human Resources, s.f.). Fomentar la conexión mediante reuniones virtuales eficaces desempeña un papel fundamental para garantizar la cohesión del equipo a largo plazo en los entornos de trabajo híbridos. El desarrollo continuo de una identidad común de equipo puede así avanzar significativamente.

En resumen, estos ejemplos demuestran que es necesario ampliar la gama de métodos y herramientas para apoyar de forma sostenible a los equipos híbridos en su compromiso y productividad. La cuidadosa adaptación y posterior desarrollo de las técnicas y prácticas existentes está demostrando ser un marcapasos para el diseño sostenible de modelos de trabajo híbridos.

4.6 Conclusión

El objetivo de este capítulo era aumentar la eficacia y el compromiso de los equipos híbridos mediante herramientas adecuadas de comunicación y colaboración. En el contexto de la gestión de recursos humanos, se examinó cómo los equipos híbridos, formados por empleados que trabajan tanto in situ como a distancia, pueden optimizar su colaboración y comunicación.

El estudio de las prácticas de comunicación en los equipos híbridos demostró que una comunicación eficaz es esencial para mantener la dinámica del equipo y garantizar el progreso del proyecto. Modular el trabajo y crear una base común de entendimiento permiten superar problemas como los malentendidos y la pérdida de comunicación no verbal. Desarrollar normas de comunicación y adherirse a ellas resultó crucial para generar confianza y garantizar un flujo de información claro. Un hallazgo clave fue que vincular la comunicación y la colaboración desempeña un papel fundamental en la mejora de la coordinación y el éxito general del equipo.

Las herramientas técnicas, especialmente las herramientas de colaboración basadas en la nube, se identificaron como esenciales para apoyar a los equipos híbridos. Estas herramientas ofrecen flexibilidad, escalabilidad y accesibilidad, lo que puede aumentar la productividad y el compromiso de los miembros del equipo. Los métodos ágiles y las herramientas especializadas de comunicación y colaboración también ayudan a promover la eficiencia y la cohesión de los equipos distribuidos. La inteligencia artificial ha sido reconocida como una herramienta complementaria que automatiza tareas repetitivas y ofrece nuevas oportunidades de interacción, aunque es necesaria una integración estratégica.

En el ámbito de las reuniones virtuales, se han logrado mejoras significativas en la eficiencia de la comunicación mediante la aplicación de normas de comportamiento y técnicas de moderación. Los procesos de seguimiento estructurados y el uso de funciones específicas de Microsoft Teams contribuyeron a aumentar la dinámica y la productividad del equipo. Esto fue especialmente evidente en la mejora de la moderación y en una interacción más específica durante las reuniones en línea.

Ejemplos prácticos de éxito del trabajo en equipos híbridos, como la aplicación de métodos ágiles en Bosch Engineering GmbH y la implementación de herramientas de colaboración basadas en la nube en Fujitsu, ilustraron los efectos positivos de estos enfoques. También se destacó el papel de los sistemas de IA y el apoyo de los recursos de la Universidad Johns Hopkins en la mejora de la eficacia de la colaboración y el compromiso del equipo.

4.7 Herramientas técnicas

Hemos recopilado una lista de las herramientas tecnológicas más valiosas que puede añadir

a su caja de herramientas de trabajo remoto. Desde la gestión de la productividad hasta las videoconferencias, pasando por programas para empleados como la tutoría, ayuda a tus empleados remotos a hacer mejor su trabajo y a sentirse conectados con tu empresa.

Las mejores herramientas de trabajo a distancia para su equipo tras la pandemia

Se necesita mucho esfuerzo para mantener a su equipo remoto en la misma página. Estas herramientas tecnológicas pueden ayudarte a gestionar eficazmente tu equipo a distancia.

1. Trello (<https://trello.com/>)

Trello es una plataforma visual de gestión de proyectos que permite a los usuarios seguir el progreso de proyectos y tareas. Trello se creó a partir del sistema japonés de tableros Kanban, que era una forma sencilla de controlar las tareas pendientes, las tareas completadas y las tareas realizadas. Tiene un componente muy visual que permite crear un tablero y luego una lista y colocar tarjetas en la lista. A medida que tus empleados remotos terminen sus tareas, verás cómo las tarjetas se mueven por el tablero. Si tus equipos se sienten abrumados por demasiadas campanas y silbatos en el software, Trello es para ti.

2. asana (<https://asana.com>)

Las herramientas de colaboración son importantes para que todo funcione a la perfección con tus trabajadores remotos. Asana crea un espacio en el que tus empleados pueden supervisar las tareas y gestionarlas. Es una plataforma de gestión de proyectos más sofisticada que otras y una de sus características es un tablero Kanban, pero a diferencia de Trello, su plataforma no está construida alrededor del tablero. Con Asana, los miembros de tu equipo remoto pueden ver el progreso de otros empleados. Esto es especialmente útil si tus empleados necesitan hacerse cargo de una tarea después de que otro empleado haya completado la suya. Hay varias otras características como un calendario y un portafolio que pueden ser opciones valiosas dependiendo del equipo que estés administrando.

3. google drive (<https://drive.google.com/drive/home>)

La respuesta de Google a la gestión de equipos remotos permite a los miembros de tu equipo compartir sin problemas documentos, archivos, carpetas y mucho más. Se puede acceder a Google Drive desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, lo que resulta ideal para equipos remotos repartidos por grandes distancias geográficas.

4. Zoom (<https://www.zoom.com/>)

Antes de COVID, Zoom no era tan conocido, pero en los últimos meses se ha convertido en el lugar de referencia para la mayoría de las organizaciones que quieren permanecer conectadas a pesar del distanciamiento social. Zoom es una plataforma de videoconferencia sencilla y fácil de usar. Sin embargo, también cuenta con valiosas funciones que pueden ayudarte a colaborar y planificar con tu equipo remoto, como una opción para compartir pantalla, una pizarra y excelentes herramientas de seguridad para mantener tus reuniones a salvo de piratas informáticos. Los empleados pueden unirse a la reunión desde cualquier

dispositivo e incluso puedes grabarla para compartirla con los trabajadores remotos que no hayan podido unirse.

5. HowSpace (<https://www.howspace.com/>)

El desarrollo de los empleados a veces puede pasarse por alto en el caso de los equipos remotos. Sin embargo, un software como HowSpace le permite organizar formación para los empleados que trabajan desde casa. Puedes invitar a tus empleados remotos a talleres y sesiones de formación para ayudarles a desarrollar sus habilidades y talentos. Howspace también tiene funciones interactivas para sus empleados, como encuestas y opciones de chat.

6. Dropbox (<https://www.dropbox.com/>)

El almacenamiento en la nube es imprescindible para tu personal remoto, y eso es exactamente lo que ofrece Dropbox. Los documentos más grandes son difíciles de compartir por correo electrónico. Con Dropbox, los trabajadores remotos pueden cargar archivos, presentaciones o vídeos más grandes que no pueden compartir por correo electrónico. También es una gran opción si trabajas con autónomos o trabajadores contratados en un proyecto. Pueden simplemente soltar su trabajo terminado en tu cuenta.

7. loom loom (<https://www.loom.com/>)

Las comunicaciones internas, como los anuncios, son importantes, pero transmitirlos puede ser un reto. Tanto si se te acaba el tiempo como si simplemente quieres hacer llegar tu mensaje a tu equipo remoto rápidamente, Loom te permite grabar un mensaje de audio que puedes compartir a través de aplicaciones de mensajería o correo electrónico. De este modo, puedes expresar tus ideas y hacer saber a todo el mundo lo que ocurre en tu organización.

8. harvest (<https://www.getharvest.com/>)

Controlar el tiempo de todos es uno de los mayores retos cuando se supervisan equipos remotos. Un software como Harvest puede hacerlo más fácil. Cada empleado puede registrar su tiempo, de modo que usted puede ver cuánto tiempo pasó trabajando en una tarea, cuándo la empezó y cuándo la terminó. Harvest también es capaz de realizar un seguimiento de los gastos, lo que puede simplificar el proceso de pago de nóminas para los equipos remotos.

9. Customshow (<https://www.customshow.com/>)

Que el trabajo se haya vuelto virtual no significa que ya no necesites crear una presentación. Ahora sólo necesita una herramienta para crear y compartir presentaciones remotas en línea. Ahí es donde entra CustomShow. El software de presentaciones de CustomShow es la herramienta de trabajo remoto perfecta para crear presentaciones impresionantes que transmitan los datos, informes, contenidos y mucho más que necesite compartir.

10. Recruiterflow (<https://recruiterflow.com/>)

Recruiterflow es un software integral que optimiza el proceso de contratación de personal y agencias de contratación, facilitando la búsqueda y contratación de los mejores talentos

desde cualquier lugar. Con sus análisis en tiempo real, herramientas de comunicación y una plataforma centralizada para gestionar los esfuerzos de contratación, Recruiterflow proporciona una solución de contratación remota eficiente y eficaz que permite a las empresas realizar un seguimiento del progreso de los candidatos, comunicarse con el equipo de contratación y los candidatos, y gestionar las actividades de contratación de forma coherente y organizada. Al utilizar Recruiterflow, las organizaciones pueden asegurarse de que están gestionando eficazmente su proceso de contratación remota y contratando a los mejores talentos disponibles.

11. clerk (<https://clerk.com/>)

Con equipos remotos, es difícil formar y aún más asegurarse de que todos siguen las mismas reglas. Scribe es una extensión del navegador y una aplicación de escritorio que crea instrucciones en segundos. Cualquier compañero, desde cualquier lugar, puede grabar al instante un flujo de trabajo completo. Basta con hacer clic en "Grabar" y ejecutar el proceso. Scribe crea automáticamente una guía con instrucciones paso a paso y las correspondientes capturas de pantalla.

12. lead.app (<https://www.lead.app/>)

LEAD.app funciona directamente en Slack o Teams de tu empresa. Basta con instalar LEAD.bot y empieza a reunir a la gente para reuniones de café, speed mentoring o happy hours virtuales. LEAD también ofrece a las organizaciones la posibilidad de personalizar su emparejamiento para que puedan hablar con su organización con su propia voz, en el horario que prefieran y según sus preferencias.

13. podcast (<https://podcastle.ai/>)

El periodo pospandémico ha provocado importantes restricciones en las reuniones cara a cara. Sin embargo, si no quiere poner en peligro sus podcasts de entrevistas por este motivo, existe una gran posibilidad de grabarlas a distancia a través de Podcastle, pero haciendo que suene como si estuvierais sentados uno al lado del otro. Las funciones de edición y personalización de voz del software te permiten grabar con la máxima calidad.

14. eSwap (<https://eswap.global/>)

eSwap es un software de gestión de inventario multicanal que facilita la vida de los propietarios de negocios de comercio electrónico. En lugar de gestionar manualmente todos sus canales de comercio electrónico como eBay, Amazon y otros, ahora puede vincular todos sus medios a una única fuente y gestionarlos desde allí. Así, aunque gestione una gran marca de comercio electrónico, su equipo de contables y gestores de ventas puede seguir trabajando eficazmente desde casa.

15. salesmate (<https://www.salesmate.io/>)

Salesmate es una plataforma ideal de CRM y recorrido del cliente que permite a sus equipos remotos automatizar los procesos de atención al cliente, ventas y marketing. Se trata de un CRM SaaS avanzado con funciones intuitivas que mejoran el compromiso con el cliente, ayudan a crear estrategias de marketing optimizadas, agilizan el proceso de ventas y

gestionan todos los datos de sus clientes en un único lugar.

Una de sus funciones, la automatización del correo electrónico, puede crear correos electrónicos muy específicos que le ayudarán a conectar mejor con sus clientes y clientes potenciales. También puedes automatizar la difusión y conectar con los clientes en función de su comportamiento y sus acciones.

También puedes utilizarlo como una plataforma de Google CRM que se integra a la perfección con tus aplicaciones favoritas de G Suite, como Gmail, en cuestión de segundos y mejora la productividad de tu equipo remoto.

16. Alumni Enterprise (<https://enterprisealumni.com/>)

Alumni Enterprise es una potente plataforma de gestión de antiguos alumnos que es fácil de usar y asequible. Es la plataforma adecuada para conectar con antiguos empleados y permite a las organizaciones hacer crecer sus reservas de talento, aumentar los ingresos y promocionar sus marcas. EnterpriseAlumni permite a las organizaciones atraer, comprometer y activar a su comunidad de antiguos alumnos. Se integra perfectamente con la mayoría de los CRM y herramientas de pruebas A/B y ofrece funciones para satisfacer necesidades como la generación de clientes potenciales, la creación de redes de antiguos alumnos, la gestión de eventos y mucho más. Utilízela para conectar con sus antiguos alumnos, captar su interés y convertirlos en sus embajadores.

17. longlist (<https://longlist.io/>)

Longlist es una plataforma de automatización de última generación diseñada específicamente para agencias de contratación y empresas de dotación de personal de rápido crecimiento. Gracias a sus potentes funciones, Longlist revoluciona la forma de trabajar de los reclutadores al agilizar el proceso de búsqueda de candidatos y clientes y permitir campañas de divulgación fluidas a través de múltiples canales por correo electrónico, LinkedIn, SMS y teléfono. Además, Longlist automatiza tareas repetitivas como el seguimiento por correo electrónico, liberando un tiempo valioso para que los reclutadores se centren en aspectos más importantes de su trabajo.

Longlist tiene una serie de características impresionantes, incluyendo una extensión de Google Chrome para una mayor funcionalidad, una función de búsqueda de talento integral, automatización de correo electrónico eficiente, la capacidad de ejecutar campañas de difusión multicanal e incluso facilitar la contratación de vídeo. La plataforma se integra perfectamente con los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y los sistemas de seguimiento de solicitudes (ATS) de Leading para ofrecer una experiencia fluida y optimizada a los reclutadores.

18. Registro de tiempo WebWork (<https://www.webwork-tracker.com/>)

WebWork Tracker es un completo software de seguimiento horario y control de empleados diseñado para aumentar la productividad de todo tipo de equipos. Proporciona herramientas para el seguimiento de las horas de trabajo, la supervisión de la actividad de los empleados, la gestión de proyectos y el análisis de la productividad. Con soluciones como el seguimiento del tiempo de escritorio con capturas de pantalla, informes detallados, gestión de tareas, programación de turnos, hojas de horas y mucho más, WebWork Tracker proporciona

información sobre los patrones de trabajo, ayudando a las organizaciones a optimizar el rendimiento y gestionar eficazmente los equipos remotos. Su interfaz fácil de usar y su sólida funcionalidad lo hacen adecuado para organizaciones de todos los tamaños que buscan mejorar la rendición de cuentas, agilizar los flujos de trabajo y mejorar la gestión del tiempo.

4.8 Reglas para las reuniones en línea: cómo se garantiza el funcionamiento de la colaboración virtual

Las reuniones en línea son cada vez más populares. No es de extrañar, ya que permiten un intercambio constructivo a través de las distancias físicas y ayudan a numerosas empresas a mantener su actividad diaria durante el coronavirus. Sin embargo, las reuniones virtuales no suelen ser tan eficaces como se esperaba: las razones van desde la falta de conocimientos técnicos hasta los retrasos y los altos niveles de ruido de fondo. Para que las reuniones en línea se desarrollen sin contratiempos, le ofrecemos algunos consejos útiles en esta guía de etiqueta para reuniones en línea.

12 Normas de las reuniones en línea:

1. comunicar el tema y el orden del día

Una buena preparación es la clave del éxito de una reunión en línea. Esto incluye, sobre todo, definir los objetivos y crear un orden del día que se envía a los participantes con antelación. Esto permite que todos se preparen para la reunión con tranquilidad y que todos puedan contribuir al tema. Un orden del día predefinido también sirve de guía durante la reunión en línea y ayuda a trabajar los temas y puntos individuales de forma estructurada y eficaz.

2. control tecnológico

¿No tienes sonido o no sabes cómo compartir tu pantalla? Lástima que todos los participantes ya te estén esperando. Antes de iniciar una reunión virtual, siempre debes asegurarte de que todo funciona y de que estás familiarizado con cada una de las funciones.

3. llevar ropa adecuada

Esta regla de las reuniones en línea no sólo va dirigida al moderador, sino que todos los participantes deben tomársela en serio. El hecho de que la reunión se celebre virtualmente, por ejemplo en casa, no significa que debas ir en chándal. Basta con que lleves lo que te pondrías para una reunión normal y te asegures de ordenar tu espacio de trabajo de antemano y de tener una buena iluminación durante una videoconferencia.

4. ser puntual

Planifica el tiempo suficiente para llegar a tiempo a la reunión, preferiblemente con unos minutos de margen. Si se retrasa, es importante informar a los demás participantes para que puedan aprovechar el tiempo de espera para otros fines.

5. agradable bienvenida con una ronda de presentaciones

Como moderador, debes hacer una buena introducción. Da la bienvenida a todos los participantes y, si hay nuevos empleados o participantes externos, pídeles que se presenten.

6. evitar el ruido de fondo

Teclear, niños gritando, obras de construcción de fondo: el ruido de fondo durante una reunión en línea puede distraer mucho. Por eso, sólo el jefe de la conferencia y la persona que tenga algo que aportar deben tener el micrófono encendido para la transmisión de audio. El resto debe silenciarse para evitar distracciones. También es buena idea utilizar unos auriculares que admitan la cancelación de ruido y bloqueen el ruido de fondo. Cierra las ventanas antes de la reunión e, idealmente, apaga el móvil.

7. prestar atención a la pronunciación y a los gestos

Cuando te comuniques virtualmente, debes prestar especial atención a tu pronunciación y tono de voz. Hable despacio, con calma y claridad, y haga pausas con regularidad para garantizar una mejor inteligibilidad. Esto es especialmente importante en las empresas internacionales en las que se utiliza el inglés como lengua de comunicación.

En términos de colaboración intercultural, también debe prestar atención a sus gestos y lenguaje corporal durante una conferencia web. Esto se debe a que los gestos pueden entenderse de forma muy diferente según el contexto cultural. Por ejemplo, una inclinación de cabeza se interpreta como acuerdo en la mayoría de los países, pero no así en los países árabes, Grecia o Turquía. Aquí, un movimiento de cabeza expresa exactamente lo contrario, es decir, rechazo.

8. menos es más

Las reuniones en línea pueden ayudar fácilmente a simplificar la colaboración a distancia. Sin embargo, también hay empresas en las que el número de reuniones en línea se les va de las manos y los empleados acaban pasando su jornada laboral yendo de una reunión a otra. Piense detenidamente en el objetivo de una reunión en línea y, sobre todo, en quién debe participar. Invite sólo a personas que estén realmente implicadas en el tema y puedan contribuir al debate.

9. las reuniones en línea deben ser breves y concisas

Cuanto más larga sea la reunión, más probable es que decaiga la concentración. Para garantizar la plena atención de todos los participantes, conviene fijar una duración máxima de 60-90 minutos para las reuniones en línea.

10. promover la interactividad - implicar a los participantes

¿Quién no pierde el interés durante horas de monólogos?

Muchos empleados hacen otras cosas durante las reuniones: El 52% realiza otras tareas relacionadas con el trabajo al mismo tiempo, el 43% responde correos electrónicos privados o navega por Internet durante las reuniones en línea. (Fuente: Estudio NeXR 2020)

Por eso, involucra a los demás participantes haciéndoles preguntas concretas, deja que voten en el chat o utiliza una pizarra para elaborar soluciones juntos.

11. dejar que otros terminen

Deja que los demás terminen de hablar e intenta evitar las interrupciones. En lugar de eso, espera a las pausas en la conversación para añadir algo.

12. crear un protocolo conjunto

Para conservar un registro duradero de los resultados de una reunión virtual, es aconsejable levantar acta de la misma. Muchas herramientas de videoconferencia disponen también de una función de grabación de la reunión. De este modo, los empleados que no hayan podido asistir a la reunión en línea también podrán verla y ponerse al día.

5. Lección 4: Superar los retos y fomentar la productividad

5.1 Introducción

La cuestión de cómo influyen los distintos enfoques de la gestión de RRHH en las empresas en la forma de superar los retos internos y aumentar la productividad es un tema candente para las PYME. En concreto, la superación de retos y el fomento de la productividad en las empresas se perfilan como tareas clave. En vista de los constantes cambios en los que operan las empresas, la gestión eficaz de los RRHH es esencial para satisfacer las diversas demandas y garantizar el éxito de la empresa correspondiente.

Por lo tanto, este capítulo está dedicado a este tema en detalle y se centra en la superación de los retos internos y la promoción de la productividad. En vista del importante papel que desempeñan los recursos humanos como factor estratégico de éxito en las empresas, resulta de esencial importancia un examen específico de las correspondientes estrategias y métodos de gestión. Este aspecto está ganando en complejidad y urgencia debido a la influencia del cambio demográfico, la digitalización y los cambios políticos globales.

5.2 El puesto de trabajo a distancia ideal

Ante la creciente difusión del trabajo a domicilio, se plantea la cuestión del diseño ideal del lugar de trabajo en casa. Para ello es necesario examinar los requisitos ergonómicos y el equipamiento tecnológico necesario para lograr la máxima productividad en la oficina doméstica (Gronau, s.f.). El mobiliario ergonómico, como la inversión en escritorios de altura regulable y sillas de oficina ortopédicas, contribuye significativamente a la salud física y, por tanto, puede aumentar el rendimiento de los empleados a largo plazo. Este entendimiento se refleja en investigaciones que señalan la correlación positiva entre la ergonomía en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados.

También es evidente la necesidad de equipos técnicos avanzados que permitan a los empleados trabajar con eficacia y sin molestias en la oficina doméstica. El suministro de dispositivos finales de alto rendimiento y conexiones fiables a Internet es un componente fundamental para apoyar procesos de trabajo continuos y sin interrupciones. Un entorno de trabajo tranquilo y sin molestias tiene una importancia fundamental similar, ya que es un requisito previo esencial para el trabajo concentrado y tiene un impacto directo en la calidad del trabajo. Además,

el acceso a servicios en la nube y a soluciones de escritorio remoto puede mejorar significativamente la autoorganización y la flexibilidad de los empleados y satisfacer las condiciones específicas de las PYME.

Otra dimensión del trabajo desde casa es el equilibrio entre flexibilidad y estructura en el entorno laboral. Según Jensen et al. (2022), es fundamental diseñar modelos de trabajo que permitan horarios flexibles y proporcionen una estructura clara. Esto incluye el desarrollo de horarios de trabajo básicos y la introducción de protocolos remotos que proporcionen tanto flexibilidad como compromiso a los empleados. Una estructura de este tipo no sólo facilita la autodirección, sino que también ayuda a evitar malentendidos y promueve una cultura de trabajo más eficiente y satisfactoria.

En el contexto de los equipos virtuales, la colaboración y la comunicación pueden suponer un reto. Güttel y Schneider (2018) arrojan luz sobre la influencia de las herramientas de comunicación digital en la dinámica y la productividad de los equipos. El uso de tecnologías como la videoconferencia y la mensajería instantánea puede facilitar significativamente la colaboración en equipos distribuidos y ayudar a los miembros de diferentes culturas y zonas horarias a contribuir mejor. Las reuniones virtuales periódicas también mejoran la cohesión y

brindan la oportunidad de intercambiar ideas.

En el trabajo de Oswald et al. (2023) se hace hincapié en garantizar la protección y la seguridad de los datos en la oficina doméstica. Medidas como la implantación de conexiones VPN seguras, la sensibilización y formación de los empleados en cuestiones de protección de datos y el desarrollo de planes de emergencia para las violaciones de datos son fundamentales para garantizar la confidencialidad de la información. Esto es especialmente importante para las PYME, donde debe garantizarse un alto nivel de integridad de los datos.

En conclusión, el diseño eficiente del lugar de trabajo en la oficina doméstica es un reto complejo que implica componentes tanto físicos como psicológicos. Sin embargo, si se tienen en cuenta los principios ergonómicos y los requisitos tecnológicos, así como una estructura de trabajo equilibrada, se pueden crear las condiciones para una mayor productividad y satisfacción de los empleados.

5.3 Cómo estructurar una jornada laboral (rutinas, descansos)

La creación de una rutina estructurada en la oficina doméstica contribuye decisivamente a aumentar la productividad. Aplicando los resultados de la investigación de Gronau (s.f.) sobre la importancia de una mejor organización del trabajo para la productividad, cabe destacar que es esencial una estructura diaria clara con tiempos de trabajo y descanso definidos. Estas estructuras definidas permiten a los empleados desarrollar una rutina vinculante y hacer frente a los retos de una carga de trabajo potencialmente impredecible, a pesar de la flexibilización en el ámbito de la capacidad disponible. El objetivo aquí es asegurar un equilibrio entre la estructura necesaria y la flexibilidad personal para garantizar tanto el diseño individualizado del trabajo como el cumplimiento de los requisitos organizativos.

En relación con el establecimiento de una rutina diaria fija, la investigación de Gronau indica que las horas de inicio y fin de la jornada laboral claramente definidas son de vital importancia. A través de estas franjas horarias fijas, las empresas permiten a sus empleados desarrollar un ritmo de trabajo disciplinado que evita el exceso de trabajo y contribuye a un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Además, los bloques de tiempo para actividades concentradas pueden utilizarse eficazmente organizándolos como intervalos para el trabajo concentrado sin interrumpir el flujo de trabajo, seguidos de breves pausas para la recuperación. Estos intervalos refuerzan el estado de alerta mental y favorecen un rendimiento laboral sostenido.

Garantizar tiempos de descanso claramente definidos es otro elemento clave para aumentar el rendimiento de los empleados. Demography Excellence (2016) destaca los beneficios de los modelos de horario de trabajo flexible, en los que la organización de las pausas, en particular, contribuye significativamente a mantener la resiliencia cognitiva. Al integrar

sistemáticamente las pausas en la jornada laboral, los empleados reciben fases regulares de recuperación que contrarrestan el agotamiento mental y físico y contribuyen a la productividad a largo plazo. Además, adaptar los tiempos de pausa a las necesidades individuales puede ser una solución a medida que optimice el rendimiento individual y contribuya a la satisfacción general en el trabajo.

Según Flato y Reinbold-Scheible (2008), el diseño ergonómico del lugar de trabajo tiene una importancia fundamental para garantizar la salud y el bienestar de los trabajadores a largo plazo y evitar las quejas relacionadas con el trabajo. Esto incluye no sólo el equipamiento físico del lugar de trabajo, sino también la introducción de medidas que promuevan la salud, como pausas virtuales para hacer ejercicio o formación ergonómica. Estas medidas pueden concienciar a los empleados sobre su propia salud y promover hábitos de trabajo saludables, lo que en última instancia aumenta su productividad y satisfacción.

En conclusión, el trabajo desde casa requiere una adaptación adecuada del componente social para evitar el aislamiento y mantener la cohesión del equipo. Jensen et al. (2022) señalan que las herramientas de comunicación digital son esenciales para promover el intercambio social entre los miembros del equipo y garantizar la integración social incluso en estructuras de trabajo descentralizadas. Las pausas virtuales estructuradas para tomar café y los ejercicios de creación de equipos pueden fomentar la conexión emocional entre los empleados y reforzar la dinámica de equipo. Los canales de comunicación transparentes generan confianza y contribuyen a una cultura de equipo abierta y productiva.

5.4 Técnica Pomodoro

La técnica Pomodoro se utiliza como método de gestión del tiempo que aumenta la productividad y previene el agotamiento gracias a su estructura específica de fases de trabajo y recuperación. Las conclusiones de Lami, que subrayan la importancia de calcular con precisión el tiempo para trabajar sin interrupciones, pueden trasladarse a la técnica Pomodoro, ya que crea claridad y concentración en el proceso de trabajo mediante intervalos fijos. En la técnica Pomodoro, el trabajo se organiza en intervalos de 25 minutos seguidos de pausas de 5 minutos que proporcionan un marco de gestión del tiempo y ayudan a minimizar las distracciones y maximizar la productividad en los intervalos de trabajo.

La eficacia de la técnica Pomodoro en las PYME se debe a la división periódica del proceso de trabajo en trozos manejables, lo que motiva a los empleados a respetar las limitaciones de tiempo y los mantiene mentalmente frescos. Cabe destacar aquí los resultados de la investigación de Stöger, que subrayan la influencia positiva de la satisfacción de los empleados en la productividad. Al limitar claramente las fases de trabajo, la técnica Pomodoro puede conducir a un aumento de la satisfacción laboral al permitir una sensación de logro a través de las actividades completadas y aumentar la autonomía percibida de los

empleados.

Adaptar la técnica Pomodoro a su propio trabajo requiere un examen de sus necesidades y procesos de trabajo específicos. Es importante modificar la técnica para que satisfaga los requisitos de la empresa, por ejemplo adaptando con flexibilidad los intervalos de trabajo a tareas sensibles al tiempo, como preparar reuniones o reaccionar con rapidez a los acontecimientos actuales de los clientes.

No hay que subestimar el impacto de las fases de trabajo cortas e intensivas en la frescura mental y el estado de alerta, ni el consiguiente aumento de la eficiencia en el trabajo. Se ha demostrado que esta forma de trabajar ayuda a reducir la carga cognitiva de los empleados y garantiza una productividad elevada y constante. También ayuda a gestionar el estrés al permitir la recuperación mental mediante pausas regulares y, por tanto, a mantener el rendimiento a largo plazo.

La aplicación de la técnica Pomodoro en las empresas está demostrando ser un enfoque prometedor para superar los retos de la carga de trabajo y el estrés. Cabe destacar aquí la aportación de Gronau, que subraya la importancia de una organización eficaz de los procesos para aumentar la productividad. Mediante estructuras temporales claras y disciplina en la ejecución del trabajo, las empresas pueden promover una forma de trabajar eficiente en el uso de los recursos y orientada a los objetivos. La formación específica de los empleados en el uso de la tecnología es tan esencial como la evaluación continua y la adaptación a los requisitos dinámicos de la vida política cotidiana.

Por último, no debe olvidarse la influencia de la técnica Pomodoro en la satisfacción de los empleados. Stöger menciona una clara correlación entre la satisfacción de los empleados y la productividad, que se pone de manifiesto en la mejora del equilibrio entre la vida laboral y personal y en la reducción del riesgo de agotamiento. Por lo tanto, una aplicación eficaz de la Técnica Pomodoro puede contribuir a fomentar la motivación y la satisfacción laboral individual, así como a aumentar de forma sostenible el bienestar de los empleados en las organizaciones políticas. Así pues, la Técnica Pomodoro no es sólo un método para aumentar la productividad, sino también una herramienta para promover un entorno de trabajo saludable y sostenible en las PYME.

5.5 Ejemplos prácticos

Aplicar la técnica Pomodoro a las campañas publicitarias puede considerarse una herramienta eficaz para aumentar la productividad, sobre todo en momentos de gran presión laboral y plazos ajustados. Al dividir los flujos de trabajo en intervalos de 25 minutos seguidos de breves descansos, se crea una estructura que favorece tanto la concentración como la creatividad en la creación de contenidos como logotipos y comunicados de prensa.

En este contexto, Lami subraya la importancia de establecer horarios de trabajo claramente definidos para evitar interrupciones y distracciones y maximizar la productividad. El reto consiste en adaptar este método a la naturaleza dinámica y a veces imprevisible de una campaña publicitaria.

No hay que subestimar el impacto de los intervalos de trabajo cortos y sistemáticos en el trabajo en equipo y las tareas de colaboración, como la creación de material publicitario. Cabe suponer que la introducción de la técnica Pomodoro puede aumentar la eficacia y la calidad, lo que resulta especialmente beneficioso cuando varios miembros del equipo colaboran en un proyecto. Es probable que los resultados del trabajo sean más coherentes, ya que durante las pausas pueden producirse intercambios continuos de información y conocimientos. Stöger subraya la relación entre productividad y satisfacción de los empleados, que puede verse muy influida por estos procesos de trabajo estructurados.

El uso de la técnica Pomodoro en fases muy dinámicas de desarrollo de productos, por ejemplo, ofrece la oportunidad de trabajar de forma estructurada y orientada a objetivos incluso bajo presión de tiempo. Esto ayuda a evitar la sobrecarga y ayuda a los equipos a alcanzar sus objetivos estratégicos. La flexibilidad en el ajuste de los intervalos de trabajo, por ejemplo para preparar presentaciones programadas con poca antelación, podría ayudar a armonizar los requisitos operativos y estratégicos del lanzamiento del producto.

La aplicación de una estructura de pausas eficaz puede tener un impacto significativo en la dinámica de los equipos de las PYME. El uso productivo de estas pausas para procesos creativos, en los que se desarrollan y comparten nuevas ideas, podría aumentar la creatividad colectiva y fomentar el desarrollo de soluciones innovadoras. En este sentido, se pueden aprovechar las conclusiones de Gronau, que demuestran que las pausas también pueden formar parte de un enfoque sistemático para aumentar la productividad.

También existe la posibilidad de optimizar la interacción en equipo y la cohesión social mediante pausas planificadas conscientemente. Estos momentos de convivencia ofrecen una plataforma ideal para debatir cuestiones estratégicas y contribuyen a la formación de una estructura de equipo más cohesionada a largo plazo. En la práctica, el reto consistirá en diseñar estas pausas de forma que satisfagan tanto las necesidades individuales de recuperación de los empleados como los requisitos de la organización.

Adaptar los modelos de tiempo de trabajo a las necesidades específicas de los voluntarios en las organizaciones sin ánimo de lucro, por ejemplo, es una necesidad particular. Dado que los voluntarios tienen diferentes disponibilidades y franjas horarias, las organizaciones sin ánimo de lucro deben crear unas condiciones marco flexibles pero claras que satisfagan tanto las necesidades individuales como las de la organización. Jensen et al. abordan el hecho de que las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan estrategias específicas de gestión de recursos humanos que se adapten a sus objetivos y necesidades individuales, lo que también es aplicable a la gestión del tiempo.

El uso de tecnologías digitales para mejorar la integración y la productividad de los voluntarios también reviste gran importancia. Aquí pueden aprovecharse las ventajas de los servicios en la nube y las soluciones de escritorio remoto, que permiten a los voluntarios participar de forma flexible y eficiente en los procesos organizativos. Esto no sólo promueve la eficiencia operativa de las organizaciones sin ánimo de lucro, sino que también apoya el aspecto de la gestión moderna del personal.

En conclusión, el éxito de las adaptaciones del despacho en casa para lograr la máxima productividad en las PYME requiere consideraciones tanto estructurales como técnicas. Flato y Reinbold-Scheible subrayan la necesidad de un entorno de trabajo ergonómicamente correcto para evitar molestias físicas y aumentar el rendimiento. Además, hay que velar por que los principios de conciliación de la vida laboral y familiar se tengan en cuenta a la hora de diseñar el lugar de trabajo del despacho en casa. El reto consiste en integrar estos aspectos en el trabajo a distancia de forma que se tengan en cuenta tanto las necesidades individuales como los objetivos de la organización.

5.6 Conclusión

La primera parte principal de este capítulo trataba de los retos en la gestión de RRHH, especialmente en el caso de las PYME que trabajan desde casa. Se ha mostrado en detalle que las PYME se enfrentan a diversos retos, como la evolución demográfica, la digitalización y la necesidad de estrategias de RRHH innovadoras. Estos retos requieren métodos de gestión flexibles y adaptables para garantizar el rendimiento de la empresa.

En la segunda parte principal, se examinaron diversas estrategias para promover la productividad. Se debatió que es esencial un equilibrio entre flexibilidad y estructura en el entorno laboral. Los modelos de trabajo flexibles deben complementarse con estructuras claras para maximizar la productividad. También se hizo hincapié en la importancia de los requisitos ergonómicos y del equipamiento tecnológico para garantizar la calidad del trabajo en el despacho a domicilio. El uso de herramientas digitales de comunicación también se destacó como crucial para mantener la dinámica de equipo y la eficacia de los equipos virtuales.

La tercera sección principal se dedicó a la técnica Pomodoro. En concreto, la aplicación de técnicas de gestión del tiempo como la técnica Pomodoro y la creación de ciclos estructurados de trabajo y descanso se presentaron como enfoques de éxito para aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados.

5.7 Un día normal en la oficina de Vanilla Mind

(<https://vanilla-mind.de/tagesablauf/>)

"Hola, soy Melina y trabajo desde casa". Y todo el mundo es como: "Oh, qué relajado. Me encantaría tener una rutina diaria así. Desde luego, ¡no parece trabajo en absoluto!".

Jaja, claro. Me paso el día tumbado, llevo pantalones de jogging y de vez en cuando muevo un poco el cursor sobre la pantalla de mi iMac escandalosamente grande. - Hoy me río de esta idea. Trabajar desde casa puede ser condenadamente duro porque requiere mucha autodisciplina, claridad y estructura. Desde Corona, la mayoría de la gente respeta mucho el trabajo desde casa, ya que muchos han experimentado de primera mano cuánta concentración y enfoque hacen falta para tener una rutina diaria productiva.

Pero también había momentos en los que me sonrojaba y pensaba: "Tienen razón, si te sientes así de bien y puedes dormir hasta tarde todos los días, no es trabajo".

De dónde viene esta suposición de que el trabajo tiene que parecerte realmente agotador y miserable para que puedas darte una palmadita en la espalda al final del día? → Puedes averiguar la respuesta aquí, porque llegué al fondo de la cuestión históricamente.

Hoy ya no me avergüenzo cuando me preguntan cómo es para mí un día típico de trabajo. Porque sé que yo misma he luchado por mi libertad. Para muchos, eso puede parecer un sueño. Levantarse y acostarse cuando uno quiere, no hacer nada durante una hora y tomarse un descanso... funciona.

Pero lo que muchos consideran el paraíso terrenal también conlleva una gran responsabilidad. Una responsabilidad que muy pocos quieren asumir realmente. Sí, el trabajo por cuenta propia no es para todo el mundo, pero una vez que te has dado cuenta de ello, puedes acabar con las miradas envidiosas.

Estás a punto de ver cómo es un día de trabajo típico para mí. Descargo de responsabilidad: idealmente, por supuesto. Como sabes, a veces hay algo llamado vida que se interpone.

Mi rutina diaria típica

09:00

Me despierto. No, no es broma. Suelo despertarme entre las 8 y las 9 de la mañana en verano y entre las 9 y las 10 en invierno. Soy un auténtico búho. Apenas puedo mirar al frente por la mañana, y mucho menos formar frases con sentido. Como sé que a esas horas no soy en absoluto productiva, no suelo apuntar ninguna cita en mi agenda antes de las 11 de la mañana.

09:10

90 minutos de meditación.

- Jaja, una pequeña broma. No medito. Pero sí escribo en mi diario. Esta rutina me ocupa un máximo de 5 minutos de mi tiempo, pero es uno de los acontecimientos más importantes de mi rutina diaria. Escribo en mi diario cómo me siento, qué quiero conseguir y qué quiero hacer hoy por mí misma. Planificar las pausas junto con las tareas obligatorias también me permite alejarme de la mesa y no trabajar hasta el final. De lo contrario, por la tarde estoy completamente sobreexcitada y no puedo detener el carrusel de pensamientos.

09:15

Ducharme/vestirme/maquillarme. Lo hago todo exactamente como si fuera a salir de casa en cualquier momento: ropa bonita y arreglada y maquillaje ligero. Esto forma parte de mi rutina matutina habitual porque refuerza mi autoestima. Para mí, no me pongo un traje de negocios y un pijama por las mañanas, trabaje desde casa o no (puedes encontrar una pequeña guía de etiqueta para la oficina en casa aquí). Me siento mucho más competente cuando tengo buen aspecto. Son pequeños trucos psicológicos.

09:45

Timón y yo salimos a pasear sobre las 10 de la mañana. Nos despierta y estar en la naturaleza nos da mucha claridad. A veces también añado 20 minutos de entrenamiento de fuerza, según el día. Pero el ejercicio es imprescindible para nosotros. ¿Por qué? Porque nos hemos dado cuenta de que la forma física nos hace realmente productivos. Para nosotros, los oficinistas, también es muy importante hacer suficiente ejercicio. Ni siquiera tenemos que desplazarnos al trabajo, así que tenemos que encontrar urgentemente un equilibrio. Si nos saltamos el deporte, el día no suele ir tan bien.

11:00

Suelo empezar con algunas tareas administrativas: revisar y contestar correos electrónicos, responder a comentarios en las redes sociales. También planifico los próximos contenidos que quiero compartir contigo en la Carta del Valor o en mis canales, o elaboro nuevos temas para los podcasts. No tengo por qué volverme loca antes con los correos electrónicos y los mensajes. Los correos electrónicos son un medio lento. Si de verdad quieres algo urgente, llama. Puedes encontrar más reflexiones interesantes sobre el tema de la accesibilidad aquí.

12:00

Todavía no has leído nada aquí sobre el desayuno. Eso es porque mi cuerpo se ha adaptado bastante bien al ayuno intermitente. No tengo hambre antes de las 11.00-12.00 y normalmente sólo bebo agua. Pero a más tardar ahora tomo una gran avena con mucha fruta fresca y mantequilla de nueces. ¡Un gran amor!

12:45

Si he tenido un buen día de trabajo, ahora al menos tengo una buena visión de conjunto de mis tareas y ya he atendido algunas peticiones. Todos los días me llegan solicitudes de entrevistas o colaboraciones y necesito bastante tiempo para esos correos. Sobre todo cuando las rechazo -como hago en 8 de cada 10 casos- y explico por qué. También tengo a

menudo entrevistas de podcast o reuniones de Zoom a la hora de comer.

15:00

Mi concentración disminuye poco a poco. Lo que también me gusta hacer ahora es seguir formándome. Por ejemplo, escucho audiolibros de desarrollo empresarial y personal y tomo notas. Si puedo sentarme al sol, mejor. Traslado mi trabajo creativo a primera hora de la tarde.

16:00

Ahora suelo tomarme un descanso porque sólo puedo trabajar creativamente mejor por la noche y a menudo me quedo mirándome apáticamente (o a mi smartphone) por la tarde. Por qué intentar obsesivamente hacer algo que puedes hacer en otro momento con mucha menos energía?

18.00

Ahora por fin cocino a lo grande. También me encanta pedir una caja de cocina HelloFresh una vez al mes. Especialmente cuando no tienes mucho tiempo para cocinar porque aún tienes muchos proyectos que hacer o simplemente estás agotada, la caja de cocina es una verdadera ayuda. Casi todas las recetas pueden prepararse en 30-45 minutos y consisten en alimentos frescos. Además, evita que vuelva a caer en mi rutina de "pasta con pesto de bote" (*enlace afiliado: este enlace nos da a los dos un vale de grasa).

19:00

Continúo con el resto de tareas de mi lista. Ahora sí que estoy entrando en calor y en mi flujo de trabajo. Durante este tiempo, puedo abordar las tareas que me suponen un mayor reto mental y requieren un alto nivel de concentración. Los conceptos, las ideas de productos, el marketing y muchas otras cosas sólo se ponen en marcha de verdad a última hora de la noche. - Y no... No echo de menos no tener la televisión encendida a las 20:15. Tampoco estoy suscrito a Netflix.

24:00

Así que ahora te das cuenta de por qué duermo hasta tarde. En realidad no me voy a casa después del trabajo. En lugar de eso, hago muchos descansos durante el día y a veces simplemente leo un libro en el parque (haz clic aquí para ver mi lista de lecturas). Nunca me acuesto antes de la una de la madrugada. La mayoría de la gente no puede imaginarse trabajar hasta tan tarde, pero a mí me funciona perfectamente. Sólo tengo energía y buena concentración a última hora de la noche. Por suerte, con Timón pasa lo mismo, apenas tenemos que coordinar nada.

Trabajar en armonía con su propio biorritmo

Por supuesto, también podría levantarme entre las 7 y las 8 de la mañana e intentar planificar mi día según este ritmo. Pero la experiencia ha demostrado que es una pérdida de tiempo (al menos para mí). Ahora conozco muy bien mis tiempos productivos. Sólo puedo recomendar a todo el mundo que se conozca bien a sí mismo y averigüe qué hace funcionar

su reloj interno. Puede ser diferente para cada persona.

A veces, en tres o cuatro horas por la tarde trabajo lo mismo que en ocho horas diarias en mi trabajo.

Hay días en los que realmente no consigo hacer nada. Algo falla en mi rutina por la mañana y el resto del día es un drama: mal humor, falta de concentración, muchas llamadas molestas y frustración al final del día porque soy consciente de que así no gano dinero. Esto puede durar fácilmente varios días/semanas (!) seguidos y a veces me siento como un montón de miseria inútil.

La cuestión de la responsabilidad personal

Timon y yo somos responsables de cubrir los gastos de funcionamiento cada mes. Aunque no recibamos constantemente nuevos trabajos. Hay que estar al día de los últimos avances para poder ofrecer a los clientes el mayor beneficio posible. Esa formación continua debe estar firmemente planificada en el presupuesto anual porque puede costar de cientos a miles de euros. También hay que asegurarse de mantener el diálogo con los demás, porque es fácil estancarse en uno mismo y carecer de la aportación creativa y las perspectivas de los demás. También se aprende a prescindir de algunas cosas al principio, por ejemplo, dinero de bolsillo para ir de compras o a restaurantes, unas vacaciones o incluso un coche. Pero a cambio, determinamos nuestra propia rutina diaria y eso vale mucho más para nosotros.

El trabajo por cuenta propia en general ya requiere mucha responsabilidad personal. Pero un día típico de trabajo en la oficina en casa añade un pequeño extra a todo el asunto: si trabajas desde casa, tienes que ser muy organizado. Vivir el día sin un plan es imposible y pone en peligro tu propia existencia. No hay nadie que te mantenga concentrado y te recuerde amablemente tus obligaciones.

Adiós al cuento de hadas del pijama y a vivir La Dolce Vita. Sin embargo, nunca querría cambiar y disfruto mucho de mi libertad.

6. Lección 5: Navegar por la cultura organizativa en un entorno híbrido

6.1. Introducción

En un momento en que los avances tecnológicos están superando las distancias físicas y cambiando fundamentalmente la forma de organizar el trabajo, surge la pregunta: ¿Cómo puede la cultura organizativa, antaño tan estrechamente vinculada a los espacios físicos compartidos, seguir actuando hoy como elemento unificador dentro de las empresas? El núcleo de este capítulo gira en torno a la dinámica de los entornos de trabajo híbridos y su impacto en la cultura organizativa, concretamente en relación con la gestión de los recursos humanos de las PYME.

El mundo laboral cambia constantemente, y el entorno de trabajo híbrido -una mezcla de trabajo presencial y a distancia- es un fenómeno que refleja estos cambios con especial claridad. La digitalización, reforzada por acontecimientos inesperados como la pandemia mundial, ha acelerado la implantación de modelos híbridos, cambiando fundamentalmente la forma en que pensamos sobre el trabajo, la colaboración y la cultura corporativa.

Este capítulo pretende analizar en profundidad las interrelaciones entre los entornos de trabajo híbridos y la cultura organizativa. Examina los retos específicos que se plantean a la gestión de RRHH y cómo pueden superarse. Además, se desarrollan estrategias que permiten a los equipos de gestión de RRHH de las PYME aprovechar las oportunidades emergentes y mantener o promover una cultura organizativa cohesionada.

La estructura de este capítulo sigue una trayectoria lógica y estructurada. Tras esta introducción, el segundo capítulo examina los fundamentos de la cultura organizativa y presenta diversos modelos y teorías. El tercer capítulo está dedicado a la transformación hacia modelos de trabajo híbridos y analiza los retos y oportunidades asociados. El cuarto capítulo se centra en ejemplos prácticos que se utilizan para cuestionar y analizar críticamente los conceptos tratados anteriormente. El capítulo concluye con un quinto capítulo de síntesis que reflexiona sobre los conocimientos adquiridos y facilita la transferencia a la práctica de la gestión de RRHH en las PYME.

6.2 ¿Qué significa cultura organizativa?

La hibridez actúa como fuerza motriz del cambio cultural en los entornos de trabajo modernos. No sólo influye en la presencia física y la creación de redes virtuales en las PYME, sino que también tiene un impacto duradero en su marco cultural. En este contexto, se plantea la cuestión de cómo influye esta nueva forma de organización del trabajo en las estructuras sociales y las convicciones normativas tradicionales. Herget (2021) describe las culturas empresariales híbridas como la combinación de elementos tradicionales y digitales, lo que indica un cambio fundamental en la forma de trabajar de las personas. Con la creciente dependencia de las redes digitales, los encuentros físicos se están convirtiendo en un acontecimiento intencionado y menos frecuente, lo que cambia inevitablemente la forma en que se construyen y mantienen las relaciones intraorganizativas.

La fusión de la interacción física y digital trae consigo un nuevo tipo de sociodinámica. La combinación de contactos tradicionales cara a cara y canales de comunicación virtuales da lugar a una interacción social redefinida (Herget, 2021). Esta fusión hace necesario repensar y adaptar las prácticas tradicionales para que funcionen adecuadamente en un contexto híbrido. Es crucial que se cree un espacio para nuevas costumbres y rituales digitales que satisfagan las necesidades y hábitos cambiantes de los miembros de la organización, preservando al mismo tiempo el núcleo de la cultura organizativa.

La digitalización de la comunicación abre nuevas vías, pero también plantea el reto de que los canales de comunicación tradicionales pierdan relevancia o tengan que ser reinterpretados. Hittinger y Preßl (2023) abordan el hecho de que la forma híbrida de trabajar restringe la comunicación informal y, por tanto, puede conducir potencialmente a un debilitamiento de la cultura organizativa. Se necesitan enfoques estratégicos para garantizar que se preserven tanto la eficacia como la humanidad en la comunicación y para mantener una cultura cohesionada en un mundo dominado por lo digital.

El análisis de la identidad organizativa en el contexto del trabajo híbrido se centra en la imagen cambiante del "nosotros" en las PYME. Herget (2021) sostiene que los modelos de trabajo híbrido no sólo influyen en la comprensión de los roles individuales, sino que también pueden afectar al nivel colectivo y redefinir así todo el sistema de valores de una organización. Este cambio requiere una reflexión consciente y posiblemente una reformulación de lo que es la organización y lo que representa.

En un mundo en el que la tradición se une a la innovación digital, las empresas se enfrentan al reto de conciliar estas dos fuerzas aparentemente opuestas. Como señala Herget (2021), esta fusión es a la vez fuente de sinergias y escenario de posibles tensiones. La armonización de los enfoques probados y progresistas conduce a una cultura corporativa híbrida que ofrece tanto estabilidad por sus elementos continuos como dinamismo por sus aspectos innovadores. La capacidad de las organizaciones para comprender y utilizar estos efectos de sinergia como potencial para aumentar su propia fuerza innovadora desempeña un papel

especialmente importante.

La presencia simultánea de continuidad y cambio en los entornos de trabajo híbridos debe entenderse como una parte natural de la realidad organizativa. Los valores tradicionales proporcionan orientación y estabilidad en tiempos de cambio, mientras que las innovaciones digitales aportan la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para hacer frente a los cambios externos (Herget, 2021). Gestionar esta tensión requiere que los directivos tengan tanto un profundo conocimiento de las raíces históricas de la cultura organizativa como conciencia de la necesidad de evolucionar constantemente.

El trabajo híbrido no sólo se centra en las condiciones marco físicas de la colaboración, sino también en el papel de los directivos y su influencia en la cultura organizativa. Como explica el Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), son los directivos quienes configuran de forma significativa la cultura empresarial a través de su función de modelo y sus decisiones. Esto incluye tanto la comunicación como la configuración activa de la cultura organizativa en un entorno que, por un lado, conceda autonomía a los empleados y, por otro, mantenga un fuerte sentimiento de pertenencia. El reto consiste en encontrar una combinación equilibrada que armonice ambos aspectos.

Para lograr este objetivo, los responsables de RR.HH. deben centrarse especialmente en generar confianza y fomentar el sentido de pertenencia. Al inculcar una cultura coherente en toda la organización, se puede animar a los empleados a comprometerse de forma proactiva y asumir la responsabilidad de sus propias tareas y de la organización en su conjunto (The Center for Advanced Human Resource Studies CAHRS, 2023). El uso consciente de la tecnología y el desarrollo de una identidad en línea específica desempeñan aquí un papel decisivo.

A la hora de abordar la enseñanza de competencias en entornos de trabajo híbridos, es esencial incluir la transformación digital del aprendizaje corporativo. Jüster y Müller (2022) subrayan que los medios y plataformas digitales no sólo tienen una importancia central para la transferencia de conocimientos especializados, sino también para la competencia cultural. Las oportunidades de aprendizaje deben diseñarse de manera que integren tanto la realidad física como la digital en el proceso de aprendizaje y reflejen así adecuadamente los aspectos culturales de la organización. Es importante señalar que una atención excesiva a los métodos digitales no debe conducir a la pérdida de las formas tradicionales de aprendizaje y enseñanza, que todavía pueden hacer una valiosa contribución al desarrollo y la retención de los empleados.

En conclusión, puede afirmarse que un examen en profundidad de las diversas facetas de las culturas organizativas híbridas no sólo es importante para comprender el mundo laboral actual, sino que también tiene implicaciones clave para la orientación estratégica de las organizaciones políticas. Por tanto, el debate y el desarrollo del concepto de hibridez ofrecen importantes puntos de partida para la investigación y la práctica futuras.

6.3 ¿Cómo puede cambiarse la cultura empresarial mediante el trabajo a distancia?

La configuración de las relaciones laborales en un entorno híbrido comienza con la adaptación de los estilos de gestión, que conforman de manera significativa la cultura corporativa de las PYME. En el entorno de trabajo híbrido se observa un cambio hacia un liderazgo basado en la confianza, que incluye tanto la presencia física como la virtual (Garus et al., s.f.). El reto para los líderes es encontrar el equilibrio adecuado entre conceder autonomía y mantener la dirección estratégica. Demasiado control puede socavar los beneficios del trabajo híbrido, mientras que demasiada libertad puede conducir potencialmente a una erosión de los valores culturales. Por lo tanto, es crucial que los equipos reciban el apoyo tanto físico como virtual de sus líderes, lo que a su vez requiere una comunicación continua y transparente de los objetivos de la organización.

También es importante inspirar y motivar a los empleados a distancia. Las herramientas tecnológicas, como las plataformas en línea, pueden utilizarse para crear una presencia virtual inspiradora y fomentar así el compromiso del equipo. Sin embargo, no basta con proporcionar herramientas. Más bien, hay que crear una cultura organizativa que anime a los empleados a utilizar estas herramientas de forma que apoyen tanto los objetivos individuales como los colectivos. Los estudios sugieren que el intercambio productivo se fomenta mejor mediante una combinación de formas de interacción tecnológicas y personales (Garus et al., s.f.).

Para fomentar la autogestión y la iniciativa, hay que crear estructuras que den más libertad a los empleados dentro de un marco definido. Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante acuerdos de objetivos que dejen libertad para los planteamientos individuales, pero que definan claramente los resultados que deben alcanzarse. El reto consiste en proporcionar a los empleados orientación suficiente sin restringir su responsabilidad personal. Una cultura que recompense la iniciativa pero también ofrezca apoyo ante los retos puede resultar especialmente eficaz (Autor, 2023).

La comunicación clara de los objetivos y valores corporativos es especialmente importante en un mundo híbrido. La distancia física no debe llevar a los empleados a distanciarse de la cultura corporativa. Hay que encontrar formas de garantizar que todo el mundo, independientemente de dónde trabaje, comparta un entendimiento común de los objetivos y valores de la organización. Las plataformas digitales de comunicación deben diseñarse de tal manera que no sólo permitan la transferencia de información, sino que también promuevan el intercambio cultural y la formación de una identidad común.

El diseño y el uso de herramientas digitales de mediación cultural, como gestores de tareas y software de videoconferencia, son cruciales para la colaboración eficaz en equipos híbridos (Garus et al., s.f.). Sin embargo, estas tecnologías deben examinarse críticamente para determinar si realmente refuerzan la cultura corporativa o pueden conducir

involuntariamente a la fragmentación. El uso de estas herramientas es valioso cuando abordan tanto los flujos de trabajo operativos como la interacción social informal, reforzando así la cohesión dentro de la organización.

Sin embargo, la cultura organizativa no puede basarse únicamente en las tecnologías digitales, sino que debe fomentarse mediante adaptaciones organizativas. Mantener los rituales y las tradiciones, aunque tengan que tener lugar de forma virtual, es importante para la continuidad de la identidad cultural. Es importante adaptar las prácticas tradicionales para que conserven su valor en un contexto híbrido (Herget, 2021). Del mismo modo, deben crearse actividades virtuales de creación de equipos y canales de comunicación eficaces que contribuyan proactivamente a la creación de redes y al intercambio dentro de la organización.

Por último, el diseño del espacio físico también desempeña un papel clave en la cultura organizativa. A pesar del aumento del trabajo a distancia, los entornos de oficina siguen siendo lugares importantes para reunirse y colaborar. El diseño de espacios de oficina que ofrezcan retiros para el trabajo concentrado, así como zonas para la interacción social y el trabajo colaborativo, refleja los valores de una cultura híbrida y puede reforzar la identificación con la organización. El espacio físico debe ser tan flexible y dinámico como los propios modelos de trabajo (Gauer, 2024).

6.4 Ejemplos prácticos

En el mundo del trabajo híbrido, es importante promover la lealtad y la satisfacción de los empleados a través de medidas específicas. Según Cloots (2022), la flexibilidad de horarios y lugares de trabajo puede aumentar significativamente la retención de los empleados. Combinando el trabajo presencial y a distancia, es posible crear un entorno de trabajo óptimo que satisfaga tanto las necesidades de los empleados como los objetivos de la empresa. Para aprovechar plenamente el potencial de los modelos híbridos, las necesidades y preferencias individuales de los empleados deben alinearse con los requisitos de la organización.

Otro reto es la tarea de aumentar la autonomía en el lugar de trabajo sin perder de vista la coherencia y la solidaridad en la persecución de objetivos comunes. La adaptación individual de las actividades y responsabilidades laborales no sólo fomenta la identificación de los empleados con su trabajo, sino que también contribuye a la eficacia general de las organizaciones.

A la hora de diseñar procesos de incorporación innovadores en entornos de trabajo híbridos, la comunicación de la cultura corporativa desempeña un papel fundamental. Las estrategias que tienen en cuenta los elementos físicos y virtuales del onboarding pueden facilitar la introducción de los nuevos empleados en la organización y reforzar su identificación con la

empresa (Singer, Jahr). Los programas de patrocinio y la retroalimentación periódica son componentes clave para hacer tangible la cultura corporativa y fomentar el sentimiento de pertenencia.

Adaptar las infraestructuras de las oficinas a métodos de trabajo híbridos abre oportunidades para configurar activamente la cultura corporativa. Gauer (2024) subraya que los conceptos de oficina bien diseñados pueden tener un impacto positivo tanto en la colaboración como en la productividad individual. Por lo tanto, el entorno físico de la oficina debe diseñarse para apoyar tanto el trabajo individual como en equipo, reflejando al mismo tiempo los valores de la organización.

Por último, es importante reflexionar sobre el papel de la transformación digital del aprendizaje corporativo para la cultura empresarial. Los formatos de aprendizaje en línea no sólo permiten el desarrollo profesional continuo de los empleados, sino que también contribuyen a conformar la identidad cultural de una organización (Jüster y Müller, 2022). Los cursos de formación individualizados que transmiten tanto conocimientos especializados como valores específicos de la empresa pueden ayudar a los empleados a consolidar su papel en la organización y, al mismo tiempo, contribuir a la difusión y profundización de la cultura organizativa.

6.5 Conclusión

El objetivo de este capítulo era examinar las interacciones entre los entornos de trabajo híbridos y la cultura organizativa en las PYME. La atención se centró en los retos a los que se enfrentan los equipos de gestión de RRHH y las oportunidades que surgen de los modelos de trabajo híbridos para conformar y mantener una cultura organizativa cohesionada.

En primer lugar, el capítulo explicaba las bases de la cultura organizativa y presentaba diversos modelos y teorías. Se demostró que los entornos de trabajo híbridos pueden tanto transformar los marcos culturales tradicionales como crear nuevas identidades. El análisis dejó claro que los directivos desempeñan un papel central en el desarrollo y la comunicación de una cultura organizativa híbrida que refuerce tanto la autonomía personal como el sentimiento de pertenencia en los equipos virtuales.

También se debatió la transformación y adaptación de los estilos de liderazgo en el contexto del trabajo a distancia. Se constató que los entornos de trabajo híbridos requieren un reajuste de las estrategias de liderazgo para establecer una cultura de liderazgo basada en la confianza. La implementación de herramientas digitales para apoyar la comunicación y la colaboración se identificó como crucial para mantener la cultura corporativa. También se destacó que los ajustes organizativos, como el mantenimiento de rituales y actividades de creación de equipos virtuales, favorecen la cohesión cultural.

Se utilizaron ejemplos prácticos para demostrar la eficacia de los modelos de trabajo híbridos

a la hora de promover la retención y la satisfacción de los empleados. Se hizo especial hincapié en las estrategias de incorporación que combinan elementos físicos y virtuales, así como en la adaptación estratégica de las infraestructuras de oficina para dar soporte a distintos tipos de trabajo. También se reflejó la transformación digital del aprendizaje corporativo, que permite un desarrollo flexible y continuo de las competencias al tiempo que contribuye a difundir y consolidar la cultura organizativa.

La integración de modelos de trabajo híbridos en las PYME demuestra que ello conlleva tanto oportunidades como retos. Los conocimientos adquiridos encajan en los enfoques teóricos existentes, pero también amplían la comprensión de las implicaciones prácticas de estos modelos. En particular, se esbozó el equilibrio entre autonomía y liderazgo, así como la importancia de las herramientas digitales y los espacios físicos para la cultura organizativa.

En resumen, este capítulo muestra que el entorno de trabajo híbrido tiene un impacto significativo en la cultura organizativa. Mediante la adaptación de los estilos de liderazgo, la utilización de herramientas digitales y el diseño estructural de espacios físicos y virtuales, los equipos de gestión de RRHH de las PYME pueden superar con éxito los retos de los modelos de trabajo híbridos y aprovechar las oportunidades adicionales. Los conocimientos adquiridos ayudan a desarrollar una comprensión más profunda de la dinámica de los entornos de trabajo híbridos y a derivar recomendaciones prácticas para la acción.

5 consejos para crear con éxito un equipo a distancia

(<https://www.raab-verlag.at/magazin/teambuilding-homeoffice/#:~:text=Rituals%20and%20traditions%20are%20important%20in%20the%20B%3BCro%20all%3%A4rtig%20>).

Trabajar desde casa ya es habitual en muchas empresas. Sin molestas llamadas telefónicas, con desplazamientos cortos y pantalones cómodos para hacer footing: trabajar desde casa tiene muchas ventajas para los empleados. Por otro lado, a menudo se descuida el componente social. Mientras que el almuerzo juntos en la oficina o una charla rápida antes de terminar la jornada laboral están a la orden del día, el contacto personal falta en muchos lugares cuando se trabaja desde casa, en detrimento del espíritu de equipo.

La buena noticia: ¡puedes hacer algo al respecto! Los cinco consejos siguientes le ayudarán a implantar con éxito la formación de equipos a distancia, mejorar la colaboración y reforzar el sentimiento de unidad.

1. mantener los rituales también virtualmente.

Los rituales y las tradiciones son importantes, sobre todo cuando se trabaja desde casa. Así que establezca contacto de forma activa y regular entre sus compañeros. Porque una cosa está clara: por muchos aspectos positivos que tenga trabajar desde casa, siguen faltando las rutinas sociales omnipresentes en la oficina.

Con estas ideas, también puedes fomentar el espíritu de equipo digitalmente:

Reuniones semanales: Reúnase virtualmente una vez a la semana en una reunión en la que esté presente todo el equipo. Importante: La reunión debe tener una hora fija. El lunes es un buen momento, por ejemplo, ya que es el mejor para discutir los objetivos y las tareas de la semana siguiente.

La cocina de la empresa: ¿Habéis hecho a menudo pausas para comer juntos en equipo? No hay razón para dejar de hacerlo ahora que se trabaja desde casa. Sólo tienes que iniciar una videoconferencia varias veces a la semana a la hora de comer y todo el que quiera podrá unirse. De este modo, podrás charlar con tus compañeros durante la comida como de costumbre.

La reunión de equipo: Sí, por supuesto, salir a comer juntos o probar el último bar de la esquina sería probablemente más divertido. Pero también puedes tomarte una cerveza por videoconferencia. La única regla: ¡no hables de trabajo!

La lista de reproducción compartida: ¿Suena a menudo la radio o tu lista de reproducción favorita de Spotify en tu oficina? Entonces es el momento adecuado para crear tu propia lista de reproducción de trabajo de empresa. Puedes invitar a todos tus compañeros a añadir sus propias canciones y tendréis una banda sonora de oficina compartida.

Fútbol digital: Muchas empresas tienen un fútbol, una mesa de ping-pong u otros artilugios que los empleados pueden utilizar para despejarse. Tú y tu equipo no tenéis por qué prescindir de esto cuando trabajéis desde casa. Hay numerosos minijuegos en línea en los que podéis competir entre vosotros. Esto elimina por un momento la estresante rutina diaria, fomenta el espíritu de equipo y permite seguir trabajando después con energías renovadas.

También es posible almorzar con los compañeros cuando se trabaja desde casa.

Consejo: para que el trabajo desde casa funcione bien, es conveniente definir un periodo de tiempo durante el cual se pueda localizar a todos los empleados. También es importante que se comunique la disponibilidad, por ejemplo con un calendario bien cuidado o mediante un estado constantemente actualizado en su herramienta de comunicación.

2. Celebrar lo más destacado del día a día

Un cliente insatisfecho por aquí, un problema técnico por allá... siempre hay obstáculos en la vida cotidiana de la oficina en casa. Se lo sugerimos: Preste más atención a los momentos destacados del día a día en el equipo. Utiliza la videoconferencia semanal, por ejemplo. Todos los compañeros pueden compartir lo más destacado de la semana pasada y ser celebrados por los demás. Esto no sólo tiene la ventaja de que todos se escuchan y se ven al menos una vez a la semana, sino también de que tu equipo recuerda los acontecimientos positivos.

Consejo: muestre aprecio a sus empleados que trabajan desde casa para motivarlos. Una opción: diseñe tarjetas de motivación para su equipo para el trabajo diario desde casa. Con nuestro configurador, puedes añadir fácilmente una frase motivadora y una bonita foto a nuestras tarjetas en blanco y enviar pensamientos positivos directamente a casa.

3. Valorar el contacto personal

La comunicación personal es la clave del éxito de la creación de equipos en la oficina en casa. Si todas las conversaciones tienen lugar por correo electrónico, se convierten rápidamente en impersonales. Aquí es donde las herramientas de comunicación interna pueden ayudar. Las funciones de chat facilitan las conversaciones distendidas. Aquí también se puede dejar de lado el trabajo: Pregunte a sus compañeros qué tal les va o hable de música, aficiones y demás en chats de grupo.

Pero hay un inconveniente: los mensajes de texto no pueden transmitir gestos ni expresiones faciales. Por eso es esencial que también te comuniques regularmente por videoconferencia. Sobre todo cuando se trata de temas importantes, como las reuniones de feedback.

Consejo: Las reuniones de pie también son una buena idea para crear equipo cuando se trabaja desde casa. Se trata de breves reuniones por videoconferencia de no más de 15 minutos, a ser posible de pie. Celebra estas reuniones todas las mañanas, por ejemplo, para hablar en equipo de las tareas terminadas y pendientes y de los posibles retos.

4. organiza una fiesta digital en tu despacho

Cumpleaños, aniversarios de empresa o primeros días: hay muchas ocasiones para celebrar mientras se trabaja desde casa. Con proveedores de servicios de vídeo como Slack, Zoom o Teams, puedes convocar una videoconferencia y empezar a trabajar juntos.

Si la fiesta se refiere a un colega, lo mejor es no anunciársela oficialmente, sino darle una sorpresa. Basta con enviar una cita sobre un tema general a todo el equipo. Esto sirve de pretexto para la fiesta en sí. Informa a todos los demás compañeros. Si se celebra un cumpleaños virtual, por ejemplo, pueden decorar el lugar de trabajo, ponerse un sombrero de fiesta o colgar una guirnalda de felicitaciones. Cuando la persona se una a la fiesta, ¡es hora de animar y celebrar!

¿O qué tal una velada conjunta de juegos y otros eventos? Con juegos creativos puede conseguir que sus empleados se conozcan mejor y fomentar el espíritu de equipo en la oficina en casa. Hemos recopilado algunas ideas para usted:

Noche de cocina virtual: Todos los participantes reciben un paquete de ingredientes por correo con antelación. A continuación se organiza una velada de cocina digital por videoconferencia. Preparan juntos un menú de primera clase y disfrutan de una velada divertida.

Dos verdades, una mentira: Cada persona da tres datos sobre sí misma, dos verdades y una

mentira. Los demás jugadores tienen que averiguar qué afirmación era mentira. La ventaja: el juego es ideal para reuniones y eventos virtuales.

Escape room digital: Esta popular actividad para eventos de equipo también puede implementarse en un espacio digital. Si buscas en internet, encontrarás rápidamente proveedores que ofrecen escape rooms online para empresas.

Citas rápidas: Un juego virtual para conocer mejor a los demás miembros del equipo. Se asignan al azar parejas o grupos a diferentes salas de reunión. Disponen de un tiempo determinado para hablar de temas personales. Consejo: Prepara preguntas o temas para facilitar el flujo de la conversación.

Pintar con una diferencia: Una persona describe un cuadro que los demás tienen que pintar (sin verlo ellos mismos). Con este juego, ¡las obras de arte están garantizadas!

5. Envía tarjetas de felicitación y regalos.

Demuestre a sus empleados que son importantes para usted, aunque no trabajen en la oficina. Por ejemplo, envíe una tarjeta de felicitación individual cuando un miembro del equipo de la oficina en casa cumpla años o celebre el aniversario de la empresa. Porque una cosa es cierta: una tarjeta en el buzón es sin duda más personal que cualquier correo electrónico y constituye una feliz sorpresa.

El trabajo en equipo en la oficina en casa merece la pena

Como puede ver: Crear equipo en la oficina en casa no es tan difícil, y merece la pena. Con medidas bien pensadas, no sólo puede reforzar el espíritu de equipo, sino también motivar a sus empleados que trabajan desde casa. Hay muchas formas de fomentar la interacción personal y pasar un buen rato juntos a pesar de la distancia.

Referencias

Al-Samarraie, H., & Saeed, N. (2018). Una revisión sistemática de las herramientas de computación en la nube para el aprendizaje colaborativo: Oportunidades y desafíos para el entorno de aprendizaje combinado. *Computers & Education*, 124, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>

Analysys Mason. (2021, febrero). Las herramientas de colaboración tendrán que implicar a todos los trabajadores en el lugar de trabajo híbrido. https://www.analysismason.com/contentassets/26bbee530b374d85a7673d39e51e83d5/analysys_mason_collaboration_hybrid_workplaces_feb2021_smb.pdf

Apeldorn, A. (ed.). (2023). ¿Oficina en casa? ¿Presencia? ¿Ambos? Experiencias prácticas de colaboración híbrida en equipos ágiles. BoD Books on Demand.

Autor. (2023). Gestión de la cultura organizativa en un entorno híbrido. <https://www.ilr.cornell.edu/sites/default/files-d8/2023-10/04dcbdab-b076-4b09-85b2-e91bed054c31.pdf>

Barmeyer, C., Davoine, E., & Stokes, P. (2019). Cuando la 'máquina bien engrasada' se encuentra con la 'pirámide de personas:' Percepciones de rol y prácticas de trabajo híbridas de los mandos intermedios en una organización binacional-ARTE. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 251-272. <https://doi.org/10.1177/1470595819884740>

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). El papel del apoyo organizativo en el bienestar del teletrabajador: Un enfoque de sistemas socio-técnicos. *Ergonomía aplicada*, 52, 207-215.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 y el trabajo a distancia: An early look at US data (No. w27344). Oficina Nacional de Investigación Económica. S. 1-31.

Cartwright, S., y Holmes, N. (2006). El significado del trabajo: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>

Choudhury, P., Larson, B., & Foroughi, C. (2021). ¿Es el trabajo híbrido lo mejor de ambos mundos? Evidence from a field experiment. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-62d192c5

b916.pdf

Ciesielski, M. A., y Schutz, T. (2016). Culturas de trabajo híbridas. En M. A. Ciesielski & T. Schutz (Eds.), *Liderazgo digital: Cómo las nuevas tecnologías hacen más valiosa nuestra colaboración* (pp. 29-62).

Cloots, A. (2022). *Diseño de trabajo híbrido*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9>

Duehr, K., Efremov, P., Heimicke, J., Teitz, E. M., Ort, F., Weissenberger-Eibl, M., & Albers, A. (2021). The positive impact of agile retrospectives on the collaboration of distributed development teams-a practical approach on the example of Bosch engineering GMBH. *Actas de la Sociedad de Diseño*, 1, 3071-3080.

Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 13, 960955. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

Excelencia en demografía. (2016). Retos en la gestión de recursos humanos. <https://www.demografie-exzellenz.de/wp-content/uploads/2016/03/Demografie-Studie-2012.compressed.pdf>

Eddleston, K. A., y Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work-family boundaries: La complejidad de la incrustación en el lugar de trabajo. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>

Flato, E., & Reinbold-Scheible, S. (2008). *Gestión de personal orientada al futuro: The challenge of demographic change; attracting skilled workers, retaining talent, utilizing experience*. MI Wirtschaftsbuch.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426-e432.

Ganserer, A., & et al. (2021). Satisfacción laboral y condiciones de trabajo. SSOAR. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/77173/1/ssoar-2021-ganserer_et_al-Arbeitszufriedenheit_und_Arbeitsbedingungen.pdf

Garus, C., Sun, M., Fuchs, C., Eilts, J., & Schweiker, M. (s.f.). Una flexibilidad regulada para el trabajo híbrido en las empresas - Tensión entre los requisitos operativos y las necesidades individuales de los empleados. ¿Trabajo híbrido, flexible y multilocal? *Science in Dialogue I*,

17.

Gauer, S. (2024). El espacio físico. En Liderar en la era de los nuevos entornos de trabajo: Realizing potential and implementing success factors (pp. 97-108). Springer Berlin Heidelberg.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.

Gronau, N. (sin año). Diez métodos eficaces para aumentar la productividad.

Güttel, C., & Schneider, P. (2018). Oportunidades y desafíos de la digitalización para la gestión internacional de recursos humanos. *Gestión de recursos humanos: Perspectivas internacionales e implicaciones para la práctica*, 19-39.

Herget, J. (2021). Cultura corporativa en formas híbridas. En *Digital corporate culture: Estrategias para el mundo laboral moderno* (pp. 23-37). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Herget, J. (2024). Cultura corporativa virtual: Un reto para la empresa digitalizada. En *La cultura corporativa como estrategia: Una orientación para directivos* (pp. 365-388). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Gestión de equipos virtuales: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.

Heyde, C. (2023). El futuro lugar de trabajo digital. En *Hybrid Work*. Haufe, Múnich, pp. 215-228.

Hittinger, A., & Preßl, B. (2023). La comunicación informal en un entorno de trabajo híbrido.

Ipsen, C., Edwards, K., Pedersen, A., & Nielsen, M. H. (2022). Social capital and hybrid-remote work in Danish public counties. En *15th European Academy of Occupational Health Psychology Conference*. S. 435-436.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Seis ventajas y desventajas clave de trabajar desde casa en Europa durante COVID-19. *Revista Internacional de Investigación Medioambiental y Salud Pública*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jensen, C. (2022). Características especiales de las organizaciones sin ánimo de lucro para la gestión de recursos humanos. En *Human resource management in non-profit organizations: Características especiales, condiciones marco y retos* (pp. 1-14). Springer Fachmedien

Wiesbaden.

Recursos Humanos de la Universidad Johns Hopkins. (s.f.). Gestión de equipos híbridos. https://hr.jhu.edu/wp-content/uploads/HybridTeamsToolkit_fillable.pdf

Jüster, M., & Müller, A. (2022). The disembedding of vocational education and training - On the digital transformation of corporate learning. En Hybrid work design: Desafíos y oportunidades (pp. 113-141). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Käfer, A., Dienes, K., & Rief, S. (2022). Infraestructuras de oficina en la hibridez. En Connected Work Innovation Hub: Insights, ideas and concepts for the successful design of a hybrid working world (pp. 68-92).

Kaiser, S., Süß, S., & Schmoll, R. (Año). ¿Una talla para todos? A plea for a differentiated view and design of hybrid work.

Kincentric. (2021, mayo). Creación de una estrategia de empleo híbrida. https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2021/may/german-sustainablehybridworkforce/german_creating-a-sustainable-hybrid-workforce-strategy.pdf

Kugler, P., y Neumüller, K. (2022). ¿Seguiremos trabajando en la oficina mañana? Insights from the Covid-19 lockdown 2020. En Hybrid work design: Desafíos y oportunidades (pp. 1-19). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lami, S. (s.f.). Aumentos de productividad "fáciles". https://www.stefanlami.com/content/inhalte/was_macht/themen/strategie/produktivitaet%20steigerungen_leicht_gemacht/produktivitaet%20steigerungen_leicht_gemacht_ger.pdf

Liebhart, U. (2024). El trabajo colaborativo en el mundo laboral moderno. Group. Interaction. Organización. Journal of Applied Organizational Psychology (GIO), 55(1), 5-16. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-0056-1>

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. Academy of Management Perspectives, 21(1), 60-70.

Meissner, J. O. (2009). Desafíos para las relaciones en entornos de trabajo híbridos comunicativos. Journal of Management, 4(4), 307-326.

Olson, J. S., y Olson, G. (2013). Working together apart: Colaboración a través de internet. Morgan & Claypool Publishers.

Okta. (2023). The Okta Hybrid Work Report 2023. https://www.okta.com/sites/default/files/2023-01/Okta-Hybrid-Work-Report-DE_0.pdf

Oswald, J., Neumeyer, H., & Visarius, M. (2023). Condiciones marco y retos en la gestión de

personal. En Informe sobre hospitales 2023: Focus: Human resources (pp. 85-106). Springer Berlin Heidelberg.

Reindl, C., Lanwehr, R., & Kopinski, T. (2022). La oficina híbrida: Enfoques de diseño para nuevos entornos de trabajo basados en un estudio de caso. Group. Interaction. Organization. Revista de Psicología Organizacional Aplicada (GIO), 53(2), 241-249.

Romero, M. Á. M., Alexa, S. N., Luzuriaga, E. S., Prado-Juscamaita, J. I., y Falcón, I. D., & Sánchez, T. A. (2022). El trabajo a distancia en la era covid-19: Una aproximación holística. Revista de Estudios Lingüísticos y del Lenguaje, 17(4).

Secinaro, S., Corvo, L., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019). Organizaciones híbridas: Una revisión sistemática de la literatura actual. International Business Research, 12(11), 1-21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n11p1>

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., De Vreede, T., De Vreede, G. J., Elkins, A., ... & Söllner, M. (2020). Machines as teammates: A research agenda on AI in team collaboration. Information & Management, 57(2), 103174.

Singer, M. (año). Onboarding in home office and other hybrid work models. Investigación empírica de medidas para el proceso de incorporación.

Stöger, R. (2012). Aumentar la productividad y mejorar los resultados. Schäffer-Poeschel.

Wald, P. M. (Ed.). (2005). Nuevos retos en la gestión de recursos humanos: Best Practices-Reorganization-Outsourcing. Springer-Verlag.

Weber, C., Bébié-Gut, P., Riebli, A., & Windlinger, L. (2022). An exploratory investigation of the influences of ABW office characteristics on perceptions of organizational culture. Group. Interaction. Organization. Revista de Psicología Organizacional Aplicada (GIO), 53(2), 161-172.

Artículo/Vídeo	Nombre	Enlace
Artículo	¿Es el trabajo híbrido lo mejor de ambos mundos? Datos de una Experimento de campo	¿Es el trabajo híbrido lo mejor de ambos mundos? Datos de un experimento de campo (hbs.edu)
Artículo	Homeoffice - Una mirada desde la psicología del trabajo die Coronakrise hinaus	Homeoffice_Wieland_Groenewald_2021_.pdf (uni-wuppertal.de)
Artículo	Trabajo híbrido en Europa: Concepto y práctica	El trabajo híbrido en Europa: Concepto y práctica (europa.eu)
Artículo	El trabajo híbrido tiene beneficios por encima de trabajo en persona - se acumulan las pruebas	d41586-024-01713-1.pdf (nature.com)
Artículo	Combinar lo físico y lo virtual: un modelo híbrido para la futuro del trabajo	PC-Hybrid-work.pdf (bruegel.org)
Artículo	Un híbrido lugar de trabajo guía	Guía para un lugar de trabajo híbrido (kpmg.com)
Artículo	El trabajo híbrido es el nuevo trabajo a distancia	El trabajo híbrido es el nuevo trabajo a distancia (bcg.com)

Artículo	TRABAJO HÍBRIDO Orientación práctica	Trabajo híbrido eficaz (cipd.org)
Artículo	HACER HÍBRIDO TRABAJO HUMAN	El GoogleWorkspace ExecutiveSummary.pdf (economist.com)
Artículo	Los empleados están preparados para trabajo híbrido, ¿verdad?	cisco-global-hybrid-work-study-2022
Artículo	Cómo le va a Google Trabajo híbrido	how_google_does_hybrid_work.pdf
Artículo	Trabajo híbrido Pasar al nuevo norma	informe sobre el trabajo hibrido ey.pdf
Artículo	Microsoft Nuevo El futuro del trabajo Informe 2022	Microsoft-Nuevo-Futuro-Del-Trabajo-Informe-2022.pdf
Artículo	Cómo gestionar un equipo híbrido	Cómo gestionar un equipo híbrido (harvardbusiness.org)
Vídeo	Trabajo híbrido: ventajas e inconvenientes	Trabajo híbrido: Ventajas e inconvenientes (youtube.com)
Vídeo	Definir el trabajo híbrido: ¿así es la flexibilidad laboral del futuro?	Definir el trabajo híbrido: ¿así es el futuro de la flexibilidad laboral? - Running Remote (youtube.com)