

Nota Técnica N° 6

Más Híbrido, Más Productivo

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

1 abril 2024

Esta Nota Técnica aborda la gestión de tareas sincrónicas y asincrónicas a fin de aumentar la productividad y la satisfacción laboral en el trabajo híbrido.

Como ya nos acostumbramos al trabajo híbrido, no nos detenemos a pensar en lo revolucionario que ha sido. Sin preparación previa, millones de personas dejaron de trasladarse mecánicamente a la oficina, estableciendo la casa como su lugar de trabajo. La transformación al trabajo híbrido con sus múltiples combinaciones de remoto, presencial o mixto creó un nuevo paradigma laboral que aumentó tanto la productividad como la satisfacción de las personas.

Uno de los hallazgos más relevantes de nuestra investigación sobre el trabajo híbrido es que la persona asumió un rol central en la organización. Como nos señaló una empresa del sector productivo: *“Este modelo (de trabajo híbrido) nos ha obligado a identificar mucho mejor qué necesita cada individuo; no es por roles, no es por áreas, es por lo que a mí me acomoda más para trabajar y por el tipo de entregables que yo tengo que dar.”*²

El trabajo híbrido agregó complejidad, ya que el diseño del trabajo ya no puede permanecer a nivel general, de áreas o de equipos; se debe llegar a la dimensión individual. Como dijo Satya Nadella, CEO de Microsoft: *“Todo se vuelve más complejo, no menos complejo, en el trabajo híbrido.”*³

Una clave para reducir la complejidad en el diseño del trabajo es identificar las tareas sincrónicas y asincrónicas que forman parte del trabajo para luego organizarlas.

Una tarea sincrónica requiere la participación de otras personas al mismo momento, ya sea presencialmente, por vía telefónica o por videoconferencia. Por otra parte, las tareas asincrónicas permiten que el trabajo se lleve a cabo independientemente de otras personas, sin requerir comunicación inmediata en tiempo real.

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

² SENCE, OTIC SOFOFA, UNTEC, Centro de Ingeniería Organizacional, ABRA. (2022). Liderando el Trabajo Híbrido.

³ Ídem.

Una vez identificadas, las tareas sincrónicas requieren coordinación entre las personas involucradas. Por ejemplo, una reunión es una forma eficiente de completar una tarea sincrónica; por lo tanto, la reunión debe ser agendada. Si la tarea necesita creatividad o si se requiere alineamiento mediante una comprensión compartida de las preocupaciones mutuas, una reunión presencial sería más efectiva que una reunión virtual. Si la tarea sólo requiere compartir información, una reunión virtual bastaría. Una vez agendadas las instancias sincrónicas de colaboración, el resto del tiempo puede dedicarse a las tareas asincrónicas.

La colaboración puede ser asincrónica. Por ejemplo, varias personas pueden contribuir a redactar una presentación aportando a través de un archivo compartido sin necesidad de estar todas conectadas al mismo tiempo.

El resultado de separar intencionadamente las tareas sincrónicas de las asincrónicas es un salto en la productividad, ya que permite a la persona concentrarse en las tareas asincrónicas sin interrupciones. No gestionadas, las interrupciones destruyen la productividad. Un estudio de Next Work Innovation (2022) indica que los empleados de profesiones del conocimiento sufren una media de 15 interrupciones por hora, que equivale a una interrupción cada cuatro minutos.⁴ Por otra parte, al coordinar las instancias sincrónicas, las reuniones se tornan más eficientes, aumentando su productividad.

A la vez, el trabajo asincrónico permite que la persona elija cómo, cuándo y dónde trabajar. Esta autonomía, como declaran la Organización Internacional del Trabajo y Eurofound, aumenta significativamente la satisfacción laboral.⁵

Cuánto trabajo sincrónico se necesita depende del tipo de trabajo y de la experiencia de la persona. Por ejemplo, un empleado nuevo necesitará más instancias sincrónicas ya que debe aprender cómo efectuar las tareas asignadas. Este proceso de aprendizaje se puede acelerar mediante una inducción estructurada, la documentación de procesos o la designación de un mentor.

Varias organizaciones han invertido en prácticas para potenciar el trabajo asincrónico. Por ejemplo, GitLab, una empresa que genera una plataforma de desarrollo, seguridad y operación de Tecnologías de la Información con 2.100 empleados en más de 60 países, ha generado un manual de más de 2.700 páginas web para trabajar asincrónicamente. Como indica Sid Sijbrandij, cofundador y CEO: *“Cuando un empleado tiene una pregunta, casi siempre puede encontrar la respuesta en nuestro manual, sin que tenga que preguntarle a otro empleado. Este sistema del ‘manual primero’ está inserto en la forma que trabajamos. Cada cambio debe quedar documentado en el manual y todas las comunicaciones sobre un cambio incluyen una referencia al manual. Trabajamos para asegurar que siempre esté actualizado.”*⁶

⁴ Citado por Boogaard, K. (2023). Employees Want Asynchronous Work – Here’s How to Do it Right. Culture Amp.

⁵ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. (2019). Trabajar en Cualquier Momento y en Cualquier Lugar: Consecuencias en el Ámbito Laboral. Ver: Conde, S. & Gutiérrez, C. (2020). Liderando a Distancia. Nota Técnica 1, Centro de Ingeniería Organizacional.

⁶ McKinsey & Company. (2023). All Remote From Day One: How GitLab Thrives.

Nuestra investigación sobre el trabajo híbrido identificó una hoja de ruta para que las organizaciones puedan gestionar la implementación del trabajo híbrido que cuenta con tres niveles: (1) **establecer**, fijando la base para el trabajo híbrido; (2) **consolidar**, incorporando elementos de gestión de personas para aportar a la sustentabilidad del trabajo híbrido; y (3) **re-imaginar**, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales para aprovechar las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido.⁷

El análisis de las tareas sincrónicas y asincrónicas nos ayuda a re-imaginar los procesos organizacionales para aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

⁷ SENCE, OTIC SOFOFA, UNTEC, Centro de Ingeniería Organizacional, ABRA. (2022). Liderando el Trabajo Híbrido.