

Nota Técnica N° 10

Modelo de Desarrollo y Madurez Híbrida en los Sistemas de Trabajo

Cristián Aránguiz, Claudia Vargas y Sebastián Conde
Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile ¹

30 octubre 2024

Esta Nota Técnica propone un modelo de desarrollo y madurez híbrida, que permite generar una hoja de ruta para que las organizaciones públicas y privadas puedan gestionar la implementación del trabajo híbrido.

Abstract

Sobre la base de los cambios en los modelos y paradigmas de la organización del trabajo, se aprecia en Chile una mixtura en las formas de flujo en las cadenas logísticas, con énfasis en la especialización flexible y el *lean management*. La pandemia del COVID-19 produjo una aceleración e intensificación en la capacidad de adaptabilidad en los sistemas de trabajo en diversas industrias en Chile, impactando en la capacidad de agenciamiento de la gestión organizacional en los desafíos de la actual modernidad capitalista. De esta forma, las nuevas modalidades de trabajo híbrido, como parte del proceso de transformación digital, permiten identificar oportunidades en el trabajo digital a partir de la amplitud del horizonte de posibilidades en el ámbito individual y colectivo con alcance en la gestión de personas, así como en los procesos de producción.

Esta Nota Técnica propone un **modelo de desarrollo y madurez híbrida**, que permite generar una **hoja de ruta** para que las organizaciones públicas y privadas puedan gestionar la implementación del trabajo híbrido. El modelo cuenta con tres niveles: (1) **Establecer**, que fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido; (2) **Consolidar**, que incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido; y (3) **Re Imaginar**, que agrega mecanismos de gobernanza del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido. El modelo se deriva de los resultados de una encuesta sobre trabajo híbrido a 380 organizaciones en Chile.

Esta Nota Técnica es un resumen del estudio llevado a cabo por el Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile bajo el auspicio

¹ El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile 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.

del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), OTIC SOFOFA Capital Humano, Fundación para la Transferencia Tecnológica (UNTEC), y ABRA Laboratorio de Aprendizaje.²

Sistemas de Trabajo

Sobre la base de los cambios en los modelos o paradigmas de la organización del trabajo, se aprecia en Chile una mixtura en las formas de flujo en las cadenas logísticas, con énfasis en la especialización flexible y el *lean management*. La pandemia del COVID-19 produjo una aceleración e intensificación en la capacidad de adaptabilidad en los sistemas de trabajo en diversas industrias en Chile, impactando en la capacidad de agenciamiento de la gestión organizacional en los desafíos de la actual modernidad capitalista. De esta forma, las nuevas modalidades de trabajo híbrido, como parte del proceso de transformación digital, permiten identificar oportunidades en el trabajo digital a partir de la amplitud del horizonte de posibilidades en el ámbito individual y colectivo con alcance en la gestión de personas, así como en los procesos de producción.

Trabajo Híbrido

La pandemia del COVID-19 aceleró el desarrollo de nuevas formas de trabajo en las organizaciones, apalancando innovaciones tecnológicas y conectividad, posibilitando el trabajo presencial, virtual, remoto y mixto. Cuando se combinan todas estas modalidades (presenciales, virtuales, remotas y mixtas), se conoce como trabajo híbrido. Las restricciones sanitarias obligaron a las organizaciones a establecer estas nuevas formas de trabajo sin preparación previa.

Después de un par de años de trabajo en pandemia, quedaron en evidencia tanto las ventajas del trabajo híbrido en términos de productividad y satisfacción de las personas como sus desventajas, asociadas a estrés laboral, problemas de salud mental, dolencias ergonómicas y, en casos extremos, *burnout* o desgaste laboral.

Para la mayoría de las organizaciones la pandemia impulsó el teletrabajo de una manera abrupta, adoptando esta nueva manera de operar que no estaba en el diseño original de trabajo. En varios casos, el teletrabajo evolucionó a trabajo híbrido.

Los primeros desafíos que se presentaron fueron, por una parte, cómo gestionar rápidamente la instalación del trabajo remoto sin ningún diseño previo, y por otra, cómo aportar en los temas de salud física y mental de las personas en plena contingencia mundial.

Esta realidad contrasta con la de algunas organizaciones que ya estaban trabajando, algunas cinco y otras diez años antes de la pandemia, en el proyecto de instalar el trabajo híbrido. Estas organizaciones tienen en común la decisión del directorio y la gestión de un equipo líder del trabajo híbrido para considerarlo como la manera de lograr sus objetivos organizacionales a partir de una transformación global que coloca la flexibilidad laboral en el centro. Algunos de estos casos son organizaciones multinacionales que están implementando trabajo híbrido en todas sus filiales.

Independiente de su génesis, el trabajo híbrido se presenta como un desafío de aprendizaje y coordinación que está en constante desarrollo, validando la necesidad de contar con una hoja de ruta para guiar su diseño e implementación.

² Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Liderando el Trabajo Híbrido.

Las organizaciones que han adoptado el trabajo híbrido se han focalizado especialmente en áreas de *staff* o de soporte para operaciones, generando una nueva manera de operar y de trabajar con nuevas dinámicas de trabajo e impactando su cultura organizacional.

Uno de los hallazgos más relevantes de la adopción del trabajo híbrido es la centralidad que ha tomado la persona en la organización como consecuencia de la instalación del trabajo híbrido. El modelo de trabajo híbrido empuja a diseñar e implementar procesos que ponen al individuo en el centro de la organización. Este concepto es fundamental. Las organizaciones toman en consideración cada particularidad, recogiendo opiniones y expectativas, para diseñar beneficios acordes a cada persona.

Representantes de dos empresas productivas en Chile señalan:

“Este modelo 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.”

“Yo creo que mutamos a un espacio en el que más que poder tener políticas generales que abarquen acciones, han ido tomando cada vez más relevancia las características y las necesidades individuales para ir definiendo cómo sería la mejor manera de trabajar.”

Colocar a la persona al centro de la organización genera oportunidades para los líderes de equipos y para la instalación del trabajo híbrido.

Modelo de Desarrollo y Madurez Híbrida

Esta Nota Técnica propone un Modelo de Desarrollo y Madurez Híbrida, que permite generar una hoja de ruta para que las organizaciones puedan gestionar el diseño y la implementación del trabajo híbrido.

El modelo de desarrollo y madurez híbrida cuenta con tres niveles.

El nivel (1) **Establecer** fija la base para el trabajo híbrido, resolviendo aspectos higiénicos y estableciendo normativas iniciales que permiten gestionar los primeros pasos en la implementación del trabajo híbrido.

El nivel (2) **Consolidar** incorpora elementos de gestión de personas de manera integral, aportando a la sustentabilidad del trabajo híbrido.

El nivel (3) **Re Imaginar** agrega mecanismos de gobierno del trabajo híbrido, integrando indicadores de gestión, creando la capacidad de repensar los procesos organizacionales a partir de las ventajas otorgadas por el trabajo híbrido. Por ejemplo, una organización puede cambiar el proceso de reclutamiento desde un ámbito local a un alcance global, atrayendo talento de cualquier parte del mundo, aprovechando las ventajas del trabajo remoto.

Resultados de la Encuesta sobre Trabajo Híbrido

El modelo de desarrollo y madurez híbrida está basado en una encuesta efectuada por el Centro de Ingeniería Organizacional a 380 empresas entre agosto y octubre de 2022 utilizando la plataforma Qualtrics.³

El muestreo empleado fue de tipo no probabilístico para fines exploratorios. 66% de las empresas encuestadas pertenecían al sector terciario (servicios incluyendo educación, banca, supermercados y hotelería, entre otros); 31% al sector secundario (procesamiento de materias primas, maderero, textil y construcción) y 3% al sector primario (pesca, caza, minería, petróleo, entre otras).

La Región Metropolitana era la zona principal de trabajo con 90% de las casas matriz y 84% de las operaciones principales de las empresas encuestadas.

28% tenían una dotación de más de 1.000, 24% hasta 49, 23% entre 50 y 199, 14% entre 200 y 499 y 11% entre 500 y 999 personas. 26% tenían más de 51% de dotación femenina. 11% tenían trabajo híbrido antes de la pandemia del COVID-19 y 89% lo establecieron durante la pandemia.

56% declararon que consideraron la opinión de las personas en la implementación del trabajo híbrido. 41% incorporaron a más de la mitad de su dotación en trabajo híbrido. Un 78% consideraron una o más actividades presenciales durante la semana laboral.

El análisis consideró el avance de las empresas encuestadas en ocho dimensiones clave para la implementación del trabajo híbrido: (1) salud ocupacional; (2) infraestructura y recursos; (3) comunicación; (4) gestión de diversidad e inclusión; (5) gestión de la productividad; (6) liderazgo; (7) seguridad de la información; y (8) innovación y mejora continua.

9% de las empresas encuestadas se encontraban en el Nivel 1 **Establecer** con un 23% de avance en las dimensiones analizadas, privilegiando la gestión de la productividad (40% de avance), comunicación (35%), infraestructura y recursos (30%), gestión de la diversidad e inclusión (28%) y seguridad de la información (26% de avance). En contraste, las siguientes áreas muestran un menor avance: salud ocupacional (13%), liderazgo (9%) e innovación y mejora continua (8%). En este grupo de empresas predominan las de tamaño intermedio (54% tiene entre 50 y 400 trabajadores/as). 70% corresponde al sector terciario. Un 67% tiene menos del 50% de su dotación en modalidad híbrida. Un 91% incluye trabajo presencial durante la semana. El 90% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia y solo un 20% consultó a sus trabajadores/as para la implementación.

74% de las empresas analizadas se encontraba en el Nivel 2 **Consolidar** con tres grados de desarrollo.

Un primer grupo, de 19% de tamaño, alcanzaba un desarrollo general de 55% en las dimensiones analizadas, con rezagos en seguridad de la información (solo un 18% de avance). En este grupo de empresas predominan empresas pequeñas y medianas (36% con menos de 50 trabajadores/as y 27% con entre 50 y 200 trabajadores/as). 79% corresponde al sector terciario. Un 53% tiene a más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 30% todos sus trabajadores/as se encuentran en modalidad híbrida. En el 71% de ellas, hay trabajo presencial durante la semana. El

³ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Liderando el Trabajo Híbrido.

86% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia y un 55% declara haber consultado a trabajadores/as al momento de tomar la decisión de pasar a la modalidad híbrida.

Un segundo grupo, también de 19% de tamaño, llegaba a un desarrollo general de 59% en las dimensiones analizadas, pero habiendo invertido en seguridad de la información con un 91% de avance. En este grupo de empresas predominan las de gran tamaño (38%); sin embargo, un 35% corresponde a empresas de mediano o menor tamaño. Son del sector secundario (52%) y terciario (47%). Un 34% tiene a más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 81% de ellas, hay instancias de trabajo presencial durante la semana. El 89% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia. Un 50% consultó a sus trabajadores/as al momento de tomar la decisión de pasar a la modalidad híbrida.

Un tercer grupo, de 36% de tamaño, alcanzaba un desarrollo general de 88% en las dimensiones analizadas. Es un grupo diverso por tamaño: un 49% son empresas de menos de 200 trabajadores/as en tanto que un 39% son de más de 500. Predominan empresas del sector terciario (65%). Un 41% tiene más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 79% de ellas, hay instancias de trabajo presencial durante la semana. El 80% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia. Un 65% consultó a sus trabajadores/as al momento de tomar esta decisión.

17% de las empresas encuestadas se encontraban en el Nivel 3 **Re Imaginar**. Cuentan con un 96% de desarrollo general en las dimensiones analizadas y se consideran referentes en la implementación de la modalidad híbrida. En este grupo predominan empresas de más de mil trabajadores/as (37%) y empresas con menos de 200 trabajadores/as (36%). Un 73% son empresas del sector terciario. Un 48% tiene a más de la mitad de sus trabajadores/as en modalidad híbrida. En un 73% de ellas, hay instancias de trabajo presencial durante la semana. El 54% ingresó a modalidad híbrida debido a la pandemia. Un 66% consultó a sus trabajadores/as al momento de tomar esta decisión.

Hoja de Ruta para Establecer el Trabajo Híbrido

La siguiente hoja de ruta de 18 pasos brinda apoyo para establecer el trabajo híbrido en base al modelo de desarrollo y madurez híbrida.

Bajo **Establecer** se sientan las bases para el trabajo híbrido; en **Consolidar** se incorporan los procesos de gestión de personas para afianzar el trabajo híbrido; y en **Re Imaginar** se establece la gobernanza para que el trabajo híbrido se convierta en una plataforma de innovación.

Establecer

1. **Crear un equipo multidisciplinario para liderar la implementación del trabajo híbrido** con representantes de la Línea, de Gestión de Personas, Tecnología de la Información y Legal para generar una política de trabajo híbrido y un plan de comunicación; evaluar los cargos potencialmente híbridos; ajustar los contratos laborales; verificar las condiciones de infraestructura y tecnología para el trabajo híbrido; entregar recursos físicos y tecnológicos incluyendo aplicaciones habilitadoras; tomar el pulso a la organización; desarrollar un código de conducta; apoyar a las jefaturas; y monitorear los indicadores de gestión.

2. **Diseñar una política de trabajo híbrido** incluyendo un propósito alineado con la estrategia de la entidad; principios; alcance; definiciones; responsabilidades; modalidad; derechos y obligaciones; guías de acción; y diseño del trabajo con foco en la colaboración.
3. **Generar un plan de comunicación** para la implementación del trabajo híbrido. Se busca crear un relato común, oficial y compartido sobre el diseño e implementación del trabajo híbrido y comunicar a todos los integrantes de la organización; fomentar participación amplia mediante encuestas, focus groups y pulsos; y detectar sesgos y tomar acción, ofreciendo estímulo y apoyo.
4. **Ajustar los contratos laborales** para habilitar el trabajo híbrido en base a la ley.
5. **Identificar los cargos que pueden desempeñarse efectivamente en modalidad híbrida.** Se han desarrollado fórmulas que identifican el potencial de desempeñar un cargo de forma híbrida a partir del perfil de cargo, checklists, evaluaciones y autoevaluaciones.
6. **Diseñar e implementar la infraestructura necesaria** para desarrollar trabajo híbrido de forma presencial y remota. Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos para dotar a las personas de equipos para trabajar remotamente y a la vez han privilegiado la coordinación, co-creación, innovación, cultura y pertenencia en las instancias presenciales. Para ello, se sugiere contar con espacios abiertos en las oficinas, lugares para fomentar la conversación informal, dotar a las salas de reuniones de tecnología que facilite la comunicación híbrida, y crear plataformas para reserva de oficinas y estacionamientos.

Consolidar

7. **Liderar el trabajo híbrido.** La supervisión debe migrar del control a la confianza, para lo cual es clave el conocimiento de los integrantes del equipo para planificar y organizar el trabajo, coordinar las tareas, generar una cultura de equipo, supervisar uno a uno aún de forma remota y mantener flexibilidad y apoyo.
8. **Establecer una cultura organizacional y un sentido de pertenencia** que incluya a todas las personas, tanto quienes trabajan presencialmente como quienes están remotos, para que estos últimos no se sientan desconectados del ambiente laboral. Se recomienda generar instancias periódicas de encuentro entre la alta dirección y los equipos para comunicar los desafíos de la organización; usar los días presenciales para coordinar actividades que potencien la cultura organizacional; involucrar a las personas creando grupos de apoyo entre pares; transmitir la cultura de la organización a través de historias, anécdotas, éxitos y errores; crear rituales en trabajo híbrido; y potenciar la confianza.
9. **Atraer y retener talento.** El trabajo híbrido es apreciado por las personas, convirtiéndose en una poderosa herramienta de atracción y retención del talento. Para ello, se recomienda que el diseño e implementación del trabajo híbrido cuente con amplia participación de las personas a lo largo de la organización.
10. **Coordinar equipos.** Se recomienda instaurar prácticas de coordinación de equipos y reuniones para fomentar el trabajo colaborativo entre las personas, potenciando la productividad, mejorando el bienestar laboral y apoyando la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, respetando el derecho a la desconexión. Para ello, se sugiere establecer lineamientos transversales, con participación de las personas, para identificar los

horarios preferidos para las reuniones, programar reuniones de no más de 45 minutos creando un espacio de 15 minutos entre cada reunión, privilegiar la participación activa en las reuniones, convocar a las personas que tengan relación directa con el tema a tratar, participar en reuniones virtuales con la cámara encendida y privilegiar reuniones presenciales para fortalecer lazos colaborativos y propiciar espacios de innovación.

11. **Gestionar la productividad**, generando una cultura que potencie la autogestión y planificación por parte de las personas para alcanzar un desempeño acorde a los objetivos comprometidos. El trabajo híbrido requiere una gestión por objetivos y resultados más que un monitoreo de tareas. Para ello, es recomendable aclarar que cada persona puede desempeñarse de manera autónoma, manejando su agenda y horario de trabajo. Una clave en la gestión de la productividad 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. 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.⁴
12. **Capacitar para el trabajo híbrido**. La capacitación, tanto en contenido como en ejecución, cambia en modalidad híbrida. Con respecto a los contenidos, hay nuevas habilidades y herramientas que requieren entrenamiento y habilidades existentes que necesitan refuerzo. El liderazgo a distancia es una habilidad nueva. Se requiere transmitir las herramientas computacionales que apoyan la conectividad y la colaboración. Se necesita reforzar el trabajo en equipo en modalidad híbrida. Con respecto a la ejecución de la capacitación, habiendo demostrado que la capacitación puede desarrollarse de forma virtual, las personas se resisten a trasladarse a la oficina solo para estar el día completo en un curso en una sala de reuniones. Se sugiere el siguiente programa de capacitación para el trabajo híbrido: (1) seguridad y salud ocupacional en trabajo híbrido; (2) curso para jefaturas incluyendo desafíos y consejos prácticos para liderar a distancia, comunicación efectiva, productividad y gestión por objetivos, confianza y colaboración, gestión del compromiso, resolución de conflictos y bienestar laboral; y (3) curso para empleados/as incluyendo principios y mejores prácticas del trabajo híbrido, planificación de actividades y priorización, gestión del tiempo,

⁴ Binimelis, C.; Vargas, C.; Barahona, A.; y Conde, S. (2024). Más Híbrido, Más Productivo. Centro de Ingeniería Organizacional, Nota Técnica 6.

reuniones efectivas, contribución como integrante de un equipo híbrido, métodos ágiles, estrés y salud mental, y conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad.

13. **Velar por la salud ocupacional.** Las organizaciones se preocupan por el estado de salud de las personas, tanto física como mentalmente. Al no tenerlos siempre a la vista, resulta complejo detectar problemas a tiempo. Muchos problemas de salud ocupacional pueden ser consecuencia de una planificación inadecuada para adoptar el trabajo híbrido. Se sugiere que la política de trabajo híbrido integre elementos de apoyo al bienestar laboral; incorporar indicadores sobre bienestar de los trabajadores/as a través de encuestas para monitorear y anticipar problemas de salud; agregar capacitaciones sobre autocuidado, gestión del tiempo y ergonomía que aporten prácticas saludables de trabajo; focalizar acciones de contención para prevenir impactos negativos a la salud mental; aportar herramientas a los líderes para manejo de estrés y acompañamiento a cada una de las personas del equipo; y generar prácticas de trabajo en equipo que aporten al bienestar y la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.
14. **Conciliar la vida laboral, familiar y personal.** Se observa una sensación transversal de sobrecarga laboral en la modalidad híbrida ya que trabajar desde el hogar y desde la oficina implica, en algún grado, la difuminación de límites entre el trabajo remunerado y el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. Esta realidad la vive aún más la mujer, dado los estereotipos de género. Se recomienda declarar explícitamente que la organización fomenta un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad, buscando mejorar la calidad de vida de los trabajadores/as. Se sugiere evitar los sesgos de género, respetar los límites de la vida laboral, familiar y personal y medir el efecto del trabajo híbrido en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
15. **Habilitar el trabajo híbrido mediante tecnología y gestión de la información.** Adoptar, promover y educar en el uso de tecnologías de la información es esencial para que el trabajo híbrido ocurra sin impactar la continuidad operativa de la organización. Desde el acceso básico a servicios de conexión a internet hasta el uso de aplicaciones como servicios en la nube se transforman en elementos que toda organización debe habilitar para sostener las mejoras en productividad y satisfacción de los clientes. Desde el punto de vista de madurez de trabajo híbrido, en el primer nivel **Establecer** se deben seleccionar y habilitar los elementos básicos pero fundacionales de conectividad, infraestructura, aplicaciones y seguridad de la información, evolucionando en el nivel **Consolidar** mediante la promoción y adopción de prácticas en el uso de tecnologías más avanzadas y robustas con foco en la seguridad de la información.

Re Imaginar

16. **Establecer la gobernanza para el trabajo híbrido.** Se sugiere instalar un comité técnico multidisciplinario y centralizado que diseñe, implemente y monitoree del trabajo híbrido. Se recomienda generar un modelo estructurado de trabajo híbrido de manera transversal y amplia de la modalidad de trabajo, con lineamientos generales y transversales para toda la organización.
17. **Monitorear el trabajo híbrido mediante indicadores de gestión.** El trabajo híbrido involucra una transformación en la estructura del trabajo en la organización, impactando el lugar

(oficina, residencia u otro espacio), horario, competencias requeridas, conductas esperadas, instrumentos de seguimiento y control, e indicadores de productividad y de bienestar laboral, requiriendo una gobernanza para que sea sustentable. Incorporar el trabajo híbrido en la organización implica repensar la forma en que se ejerce el liderazgo, cómo se asignan tareas y se gestiona el desempeño. Para ello, es conveniente identificar indicadores globales y específicos, dimensionar qué áreas, procesos y actividades se medirán y con qué frecuencia, a fin de estructurar un conjunto de indicadores clave que permita gestionar adecuadamente la modalidad de trabajo, sin perder sus ventajas y flexibilidades. Los indicadores de gestión incluyen métricas de salida, indicadores de tareas (pendientes, en curso y finalizadas), evaluación de calidad de entregables, comentarios de clientes, disponibilidad y niveles de actividad durante el horario laboral y cumplimiento de metas. Las aplicaciones de mensajería, videoconferencia y trabajo colaborativo permiten obtener información para la toma de decisiones sobre el avance de la instalación del trabajo híbrido tanto a nivel organizacional como de las personas. La encuesta pulso (una encuesta relativamente corta comparada con una evaluación de compromiso o de clima laboral que busca llevar un registro de la percepción de las personas sobre un punto de interés para la organización) es un buen mecanismo para conocer el compromiso de la organización y recoger su retroalimentación, particularmente considerando que el trabajo híbrido disminuye las instancias de comunicación en el día a día.

18. **Fomentar la innovación.** La mejora continua y la innovación permiten avanzar en la madurez del modelo de trabajo híbrido, aprovechando sus ventajas para repensar los procesos de la organización.

Conclusión

La pandemia del COVID-19 produjo una instalación abrupta del teletrabajo, adecuando la flexibilidad laboral con las condiciones de satisfacción de los trabajadores/as, equilibrando la dualidad entre el trabajo técnico y adaptativo. Cada organización se enfrentó al desafío de generar procesos de gestión del aprendizaje y del conocimiento, modificando sus prácticas particulares a su realidad.

En la gran variedad de experiencias observadas, destaca la incorporación de la persona en el centro del modelo organizacional, considerando las condiciones individuales y colectivas de los equipos de trabajo.

En un contexto de implementación de modelos de organización de trabajo de especialización flexible y *lean management* con énfasis en la cultura organizacional, el modelo de desarrollo y madurez híbrida permite generar una hoja de ruta para que las organizaciones públicas y privadas puedan gestionar la implementación del trabajo híbrido.