

Los desafíos del trabajo híbrido y remoto

“Además de los retos sociales y emocionales, el trabajo híbrido puede acarrear una serie de dificultades organizativas, especialmente en las áreas de comunicación, coordinación y gestión de tareas.



Introducción

El proyecto ReWork tiene como objetivo mejorar la eficiencia y el bienestar de los empleados, en el contexto del trabajo remoto, particularmente entre las poblaciones desfavorecidas o subrepresentadas. Como primer paso, el equipo del proyecto ReWork llevó a cabo una encuesta para recopilar datos en cuatro países europeos: Francia, Grecia, Alemania y España. Este cuestionario se distribuyó a empleados que trabajan en diversos sectores y tienen diversos perfiles profesionales.

El objetivo de este estudio es ofrecer una visión completa de **cómo se implementa y se experimenta el trabajo híbrido en cuatro países europeos**, a partir de más de 300 respuestas válidas.

Los datos revelan que el trabajo híbrido es ahora **un modo de trabajo estándar**, con el 85,8% de los encuestados trabajando actualmente en entornos híbridos, la mayoría de las veces dos o tres días a la semana. Sin embargo, solo el 65,7% de los encuestados afirma que su organización tiene una política estructurada para apoyar el trabajo híbrido, mientras que el 17,8% opera solo bajo marcos parcialmente estructurados y el 16,5% afirma no tener ninguna política. Esta falta de formalización puede dar lugar a una **mala comunicación e inconsistencias en el acceso a los recursos**.

La encuesta también revela **brechas significativas en la formación y la mejora de las competencias**. Solo el 19,9% de los encuestados afirma que su organización ofrece formación estructurada sobre la gestión de la motivación en un entorno híbrido. Otro 21,2% informa de que imparte formación parcial, mientras que la mayoría (58,9%) afirma que no recibe ninguna formación. Esta falta de formación estructurada sobre la motivación de la dirección puede afectar negativamente al rendimiento a largo plazo y al compromiso de los empleados.

Cuando se trata de desafíos percibidos, los encuestados **reportan fuertes preocupaciones sobre la interacción social**. La rarefacción de las relaciones informales y el deterioro general de las dinámicas sociales sugieren que los **modelos híbridos corren el riesgo de debilitar la cohesión y la colaboración en el lugar de trabajo**, especialmente en términos de comunicación informal e interfuncional.

Con respecto al bienestar individual, se han registrado sentimientos moderados de aislamiento y exclusión. Aunque no son predominantes, estas experiencias suscitan preocupación en cuanto a la seguridad psicológica y la inclusión.

Los desafíos organizacionales se centran en la reducción de las oportunidades de retroalimentación y discusión y en las expectativas poco claras.

Los problemas de gestión son más visibles. Los encuestados destacan el menor reconocimiento, las menos oportunidades de desarrollo y el agotamiento como preocupaciones persistentes. La calidad de las relaciones entre empleados y gerentes se ve moderadamente afectada, aunque el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se mantiene en gran medida.

A partir de estos resultados, podemos decir que el trabajo híbrido es ya una práctica establecida, pero su éxito depende de algo más que de la flexibilidad. Para garantizar la equidad, la motivación y la cohesión, las organizaciones deben invertir en políticas estructuradas, formación formal sobre la gestión de equipos remotos, liderazgo inclusivo, reconocimiento de los empleados y desarrollo profesional, todo lo cual es fundamental para garantizar el rendimiento y la participación en entornos de trabajo remotos e híbridos.

Desafíos del trabajo remoto



Uno de los principales retos del trabajo remoto e híbrido es la reducción de la interacción social. Para entender mejor esta cuestión en el contexto europeo, comenzamos por examinar en detalle el deterioro percibido de las relaciones sociales en los entornos de trabajo híbridos.



Interacciones sociales y comunicación

Uno de los principales retos asociados al trabajo híbrido es el deterioro de las interacciones sociales y de las dinámicas de comunicación entre las personas dentro de las empresas. La encuesta muestra que muchos empleados perciben una disminución en la interacción social y la calidad de la comunicación como un desafío importante en los entornos de trabajo híbridos.

La preocupación más fuerte surge en torno a la rarefacción de las oportunidades para construir y mantener relaciones personales en el trabajo. Esto refleja un sentimiento ampliamente compartido de que el trabajo híbrido dificulta mantener las interacciones informales y cotidianas que son clave para la cohesión en el lugar de trabajo. Del mismo modo, el deterioro general de las interacciones sociales apunta a una disminución notable de la dinámica social para muchos empleados.

La degradación de la cooperación en equipo y el intercambio de ideas y la reducción de la comunicación y la colaboración interfuncionales refuerzan esta tendencia. Los empleados parecen experimentar no solo una reducción del contacto, sino también un debilitamiento de la energía colaborativa, especialmente entre equipos y departamentos.

Estos resultados ponen de manifiesto **la fragmentación social en el contexto del trabajo híbrido**. Si bien no son extremas en todas las áreas, las puntuaciones consistentemente moderadas a altas en todos los indicadores sugieren que los lazos sociales y la colaboración informal están bajo presión. Para mantener una cultura organizativa sólida y la cohesión del equipo, las empresas deberán invertir en esfuerzos deliberados para fomentar la conexión, especialmente fuera de las reuniones formales, como durante eventos informales como las actividades de formación de equipos.



Sentimientos individuales

Más allá de las cuestiones organizativas o relacionales, el trabajo híbrido también puede afectar a los empleados a un nivel más personal. Esta categoría explora cómo el trabajo remoto o parcialmente remoto puede generar sentimientos de exclusión, aislamiento o vulnerabilidad.

Entre los tres ítems, la sensación de aislamiento ocupó el lugar más alto, seguido de la exclusión y la vulnerabilidad. Si bien ninguna de estas puntuaciones es extremadamente alta, sí indican que una parte significativa de los empleados experimenta **algún grado de malestar psicológico o desconexión en un entorno híbrido**.

Las puntuaciones relativamente más bajas en comparación con otras categorías de desafíos sugieren que estos problemas están menos extendidos, pero siguen siendo significativos. En particular, es posible que los sentimientos de ser excluidos o no recibir apoyo no afecten a todos los empleados, pero para aquellos que sí los denuncian, el impacto en el compromiso, la motivación y el bienestar mental podría ser significativo.



Cuestiones organizativas

Además de los desafíos sociales y emocionales, el trabajo híbrido puede generar una serie de dificultades organizativas, especialmente en las áreas de comunicación, coordinación y gestión de tareas.

El problema más destacado parece ser la reducción de las oportunidades de debate y retroalimentación. Esto sugiere que muchos empleados sienten que el trabajo híbrido limita los intercambios informales.

También existe una percepción moderada de expectativas y prioridades poco claras, que pueden surgir de una comunicación incoherente o de la falta de marcos estructurados en contextos híbridos. Este desafío es particularmente relevante en empresas donde las políticas de trabajo híbrido son informales o solo están parcialmente definidas.

Otras preocupaciones de la organización, como el uso ineficiente del tiempo, el aumento de los conflictos en el trabajo, la disminución de la productividad y el menor rendimiento, obtuvieron una puntuación relativamente baja. Esto implica que, por lo general, los empleados no perciben el trabajo híbrido como perjudicial para su rendimiento o eficiencia, y que el funcionamiento práctico de los equipos híbridos puede ser más resistente de lo que se esperaba inicialmente.



Problemas gerenciales

El trabajo híbrido también introduce retos de gestión que afectan tanto a la dinámica del equipo como al desarrollo individual. Los datos revelan un conjunto de preocupaciones relacionadas con el reconocimiento, la comunicación con los gerentes, el bienestar y el avance profesional, estas áreas están estrechamente ligadas al papel y la presencia del liderazgo.

El problema más destacado en esta categoría parece ser el menor reconocimiento. Esto indica que muchos empleados sienten que **sus contribuciones son menos visibles o valoradas en entornos de trabajo híbridos**, posiblemente debido a menos interacciones cara a cara o a una visibilidad desequilibrada entre el personal remoto y presencial.

Estrechamente ligado a esto, la percepción de tener **menos oportunidades de desarrollo** y más agotamiento o fatiga también emergen como preocupaciones clave. Estos resultados indican que, para un número considerable de empleados, el trabajo híbrido puede limitar el acceso a vías de crecimiento y aumentar el estrés mental, especialmente si el apoyo directivo es insuficiente o inconsistente.

Optimización del trabajo híbrido: lo que más necesitan los empleados

Se pidió a los empleados que identificaran las prácticas organizativas clave y los elementos culturales que ayudarían a optimizar el trabajo remoto e híbrido. Sus respuestas proporcionan una hoja de ruta clara sobre lo que los trabajadores valoran más en este modelo de trabajo en evolución.

A lo largo de 20+ dimensiones, surgió un fuerte consenso sobre lo siguiente: el trabajo híbrido no se trata solo de flexibilidad en la ubicación, debe basarse en principios de equidad, inclusión, comunicación, confianza y desarrollo continuo. Para lograrlo, los empleados creen que las organizaciones deben ir más allá de los arreglos logísticos y **cultivar activamente una cultura de trabajo más intencional e inclusiva**. Esto implica formalizar las políticas de trabajo híbrido para garantizar la equidad y la claridad en las expectativas y la distribución de recursos, al tiempo que se capacita activamente a los gerentes para que lideren con empatía, flexibilidad e inclusión. Los empleados también piden **vías de desarrollo profesional más equitativas a través de oportunidades de tutoría, retroalimentación y socialización** que sean accesibles independientemente del lugar de trabajo.

Además, las empresas deben reforzar la comunicación abierta y respetuosa y mantener canales seguros para denunciar comportamientos inapropiados. Por último, la optimización del trabajo híbrido también requiere reconocer los diversos orígenes y responsabilidades personales de los empleados, con esfuerzos específicos para apoyar a aquellos que están infrarrepresentados o se enfrentan a desventajas estructurales. Al responder a estas prioridades, las organizaciones pueden transformar el trabajo híbrido en un modelo que promueva la equidad, el compromiso, la motivación, el bienestar y el rendimiento a largo plazo.

Conclusión

Esta encuesta se llevó a cabo durante un periodo en el que el trabajo híbrido ha pasado de ser una respuesta de emergencia a un componente normalizado y estructurado del trabajo en muchas organizaciones de toda Europa. Los datos recopilados en cuatro países y diversos sectores reflejan una evolución significativa tanto en las prácticas como en las expectativas en torno al trabajo remoto e híbrido. Desde las interrupciones de la pandemia de Covid-19, el trabajo híbrido ha madurado, no solo en términos de implementación, sino también en cómo los empleados perciben su potencial y limitaciones.

Cuando se les preguntó qué optimizaría realmente el trabajo híbrido, los empleados compartieron ampliamente una visión común, una que va más allá de la flexibilidad para priorizar la equidad, la inclusión, la confianza y el liderazgo con propósito. Las prácticas organizativas más valoradas incluyen **la igualdad de acceso a la información y el desarrollo profesional, la comunicación respetuosa y el apoyo específico a los grupos infrarrepresentados.**

A la luz de estos hallazgos, este informe no solo documenta un cambio en las modalidades de trabajo, sino que revela una transformación cultural más amplia en curso. El trabajo híbrido, a medida que continúa madurando, ofrece una oportunidad única para repensar cómo las organizaciones generan confianza, reconocen el talento y apoyan el desarrollo de cada individuo, independientemente de dónde trabajen. El éxito de este modelo ahora depende menos de la tecnología o la programación, y más de la capacidad de las empresas para fomentar una cultura de trabajo remoto efectiva, colaborativa y formalmente inclusiva.