



## Lo que dicen los ejecutivos sobre el futuro del trabajo híbrido Mckinsey

Versión original [aquí](#)

Las organizaciones tienen claro que el trabajo pospandémico será híbrido. Después de eso, los detalles se vuelven confusos.

En el futuro del trabajo pospandémico, nueve de cada diez organizaciones combinarán el trabajo remoto y en el sitio, según una nueva encuesta de McKinsey a 100 ejecutivos de todas las industrias y geografías.<sup>1</sup> La encuesta confirma que la productividad y la satisfacción del cliente han aumentado durante la pandemia.

Sin embargo, a pesar de la adopción de un modelo híbrido, la mayoría de las organizaciones solo han comenzado a pensar y articular los detalles de cómo llevar a cabo una combinación más permanente de trabajo remoto e in situ para todos los roles que no son esenciales para desempeñarse en el lugar. Muchos de sus empleados se sienten ansiosos como resultado. La sostenibilidad de las ganancias de productividad al estilo de una pandemia bien podría depender de cómo los líderes de la organización abordan la ansiedad que sienten sus empleados y los niveles asociados de agotamiento.

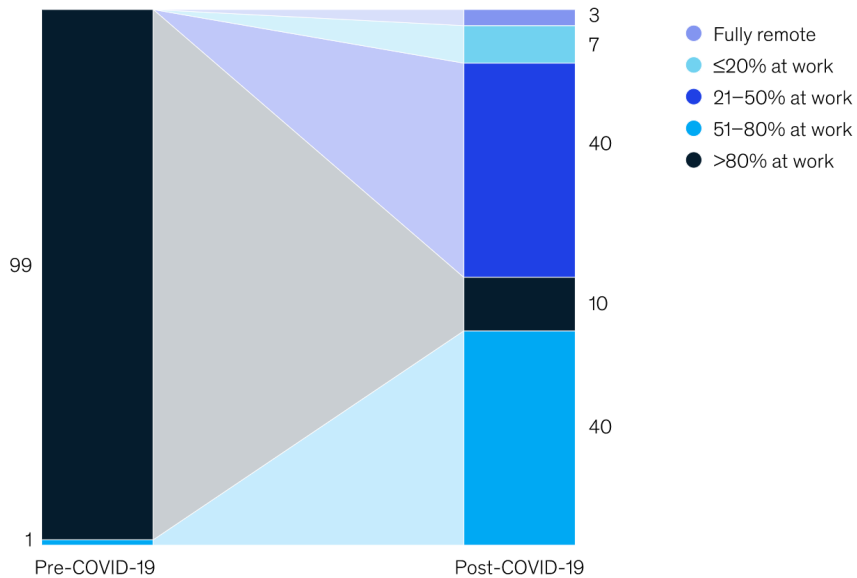
Los siguientes gráficos, extraídos de nuestra encuesta, ofrecen información para los ejecutivos que están clasificando los detalles del enfoque híbrido. Un hallazgo notable es que las organizaciones con los mayores aumentos de productividad durante la pandemia han apoyado y alentado "pequeños momentos de compromiso" entre sus empleados, momentos en los que se llevan a cabo el coaching, la tutoría, el intercambio de ideas y el coworking. Estas organizaciones se están preparando para el trabajo híbrido capacitando a los gerentes para el liderazgo remoto, reinventando los procesos y repensando cómo ayudar a los empleados a prosperar en sus funciones.

El futuro será más híbrido. Antes de la crisis de COVID-19, la mayoría de las organizaciones requerían que los empleados pasaran la mayor parte de su tiempo en el sitio. Pero a medida que la pandemia disminuya, los ejecutivos dicen que el modelo híbrido, en el que los empleados trabajan tanto de forma remota como en la oficina, se volverá mucho más común. La mayoría de los ejecutivos espera que (para todos los roles que no son esenciales para desempeñar en el sitio) los empleados estén en el sitio entre el 21 y el 80 por ciento del tiempo, o de uno a cuatro días a la semana.



### In the post-COVID-19 future, C-suite executives expect an increase in hybrid work.

Past and future expectations of time spent at work location,<sup>1</sup> % respondents



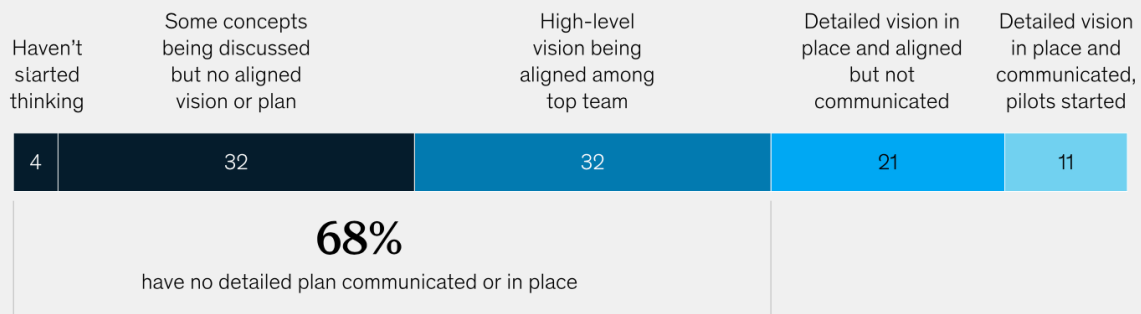
<sup>1</sup>Question: What level of remote working (for roles typically associated with being office-based) does your organization have?

**Visión de futuro.** Aunque nueve de cada diez ejecutivos visualizan un modelo híbrido en el futuro, la mayoría tiene, en el mejor de los casos, un plan de alto nivel sobre cómo llevarlo a cabo, y casi un tercio de ellos dice que sus organizaciones carecen de alineación con una visión de alto nivel entre los líderes. equipo. Aunque otro tercio de las organizaciones tienen una visión más detallada, solo una de cada diez organizaciones ha comenzado a comunicar y poner a prueba esa visión.



## Most organizations don't yet have a detailed vision in place for hybrid work.

State of post-COVID-19 return-to-office planning,<sup>1</sup> % respondents



<sup>1</sup>Question: What is the state of your post-COVID-19 return-to-office planning?

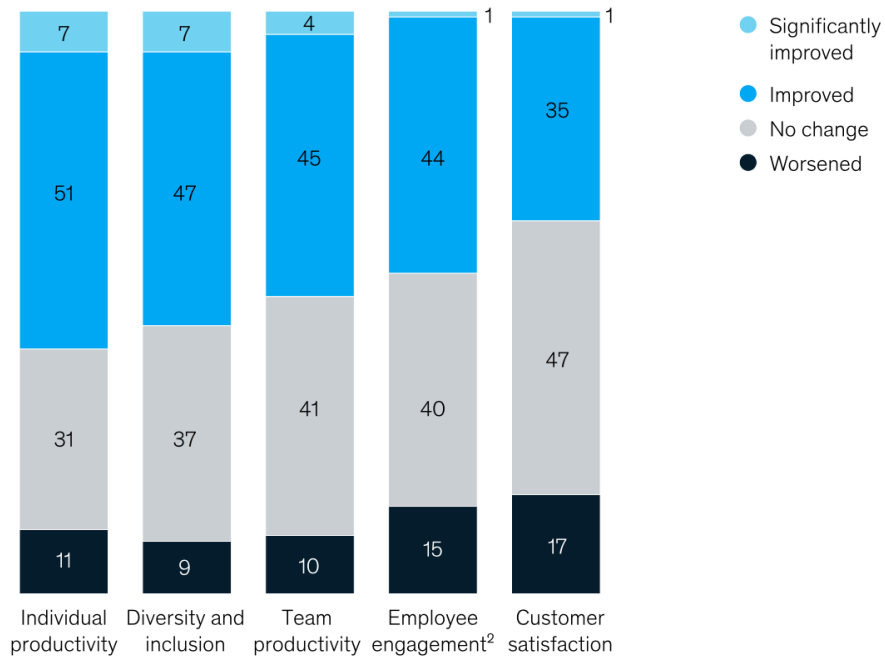
**Productivo no obstante.** La encuesta también confirma que durante la pandemia la mayoría de las organizaciones han visto aumentos en la productividad individual y del equipo y el compromiso de los empleados y, quizás como resultado de este mayor enfoque y energía, un aumento en la satisfacción de sus clientes también.

Pero no todas las organizaciones han experimentado la misma mejora. Considere la productividad individual. Alrededor del 58 por ciento de los ejecutivos informan mejoras en la productividad individual, pero un tercio adicional dice que la productividad no ha cambiado. Las empresas rezagadas, que representan el 10 por ciento de los encuestados, relatan que la productividad individual ha disminuido durante la pandemia. Es importante tener en cuenta la alta correlación entre la productividad individual y del equipo: los ejecutivos de alto nivel que dicen que la productividad individual ha mejorado tienen cinco veces más probabilidades de informar que la productividad del equipo también ha aumentado.



## Most C-suite executives report improvement in their organizations' productivity, customer satisfaction, employee engagement, and diversity and inclusion.

Performance improvement,<sup>1</sup>  
% respondents



<sup>1</sup>Question: How has \_\_\_\_ changed in the remote workplace compared with pre-COVID-19?

<sup>2</sup>Employee engagement was calculated as the average of two questions, one assessing engagement in employees with more senior roles, and one assessing engagement in employees in less senior roles.

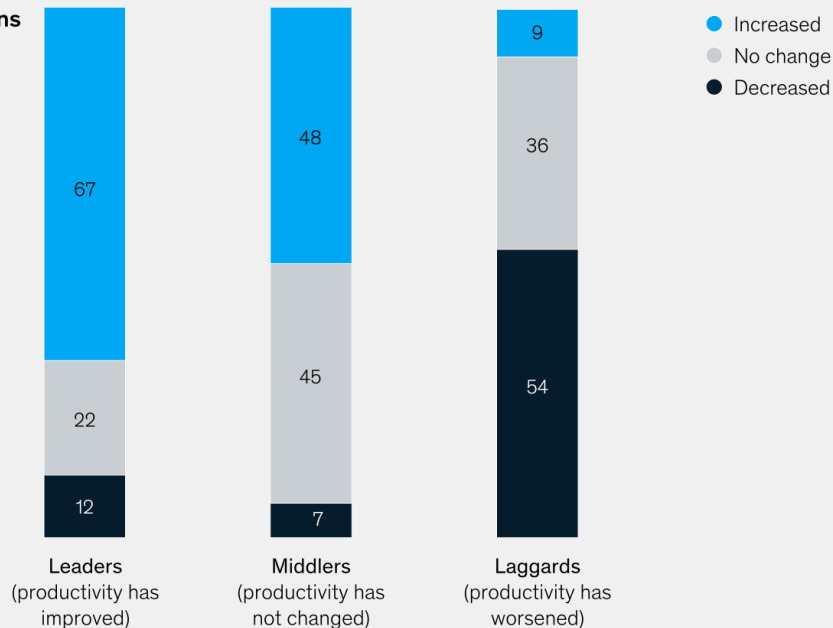
McKinsey  
& Company

**Haciendo que las pequeñas conexiones cuenten.** ¿Por qué algunas empresas han disfrutado de una mayor productividad durante la pandemia? Según nuestra encuesta, son ellos los que apoyan las pequeñas conexiones entre colegas; por ejemplo, oportunidades para discutir proyectos, compartir ideas, establecer contactos, ser mentores y asesores. Dos tercios de los líderes en productividad informan que este tipo de “microtransacciones” han aumentado, en comparación con solo el 9 por ciento de los rezagados en productividad. A medida que los ejecutivos busquen mantener ganancias de productividad al estilo de una pandemia con un modelo híbrido, deberán diseñar y desarrollar los espacios adecuados para que se produzcan estas pequeñas interacciones.



### Organizations that have kept employees connected have also tended to see their productivity increase.

Improved connections  
among employees,<sup>1</sup>  
% respondents



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Question: How have the number of microtransactions changed in the remote workplace (for example, connecting with colleagues to discuss projects, share ideas, network, mentor, and coach)? For leaders, n = 58; for middlers, n = 31; for laggards, n = 11.

**Gestionar de manera diferente.** Apoyar pequeños momentos de conexión requiere cambios sutiles en la forma en que trabajan los gerentes. Casi todos los ejecutivos encuestados reconocen que la gestión remota difiere de cuando todos los empleados están en el lugar, pero es posible que otras sutilezas no sean tan evidentes. Se pueden ver matices en más de la mitad de los líderes de productividad que han capacitado a sus gerentes sobre cómo liderar equipos de manera más efectiva. Solo un tercio de los rezagados en productividad han hecho lo mismo. El énfasis en las conexiones pequeñas sugiere que las organizaciones podrían apoyar mejor a los gerentes, entre otras cosas, educándolos sobre el impacto positivo y negativo que tienen en las personas que les reportan, y capacitando a los gerentes en habilidades sociales, como proporcionar y recibir retroalimentación. Las organizaciones también pueden explorar formas novedosas de abordar la pérdida de empatía que a menudo acompaña a las ganancias de autoridad.



## Leading organizations are most likely to have helped managers lead differently.

### Managing differently while working remotely,<sup>1</sup> % respondents

- We do not expect people to manage their teams differently
- No formal definition; managers or team leads determine what they need to do
- Established a clear point of view on how managers or team leads should lead their teams differently but have yet to train people
- Established a point of view on how managers or team leads should lead their teams differently and have fully trained people

#### Leaders



#### Middlers



#### Laggards



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Question: How has productivity changed in the remote workplace compared with pre-COVID-19? Please compare the workplace today with pre-COVID-19. Respondents answered on a 5-point scale (5 = significantly increased; 4 = somewhat increased; 3 = no change; 2 = somewhat decreased; 1 = significantly decreased). Those answering 1 or 2 are leaders, n = 58; those answering 3 are middlers, n = 31; and those answering 4 or 5 are laggards, n = 11.

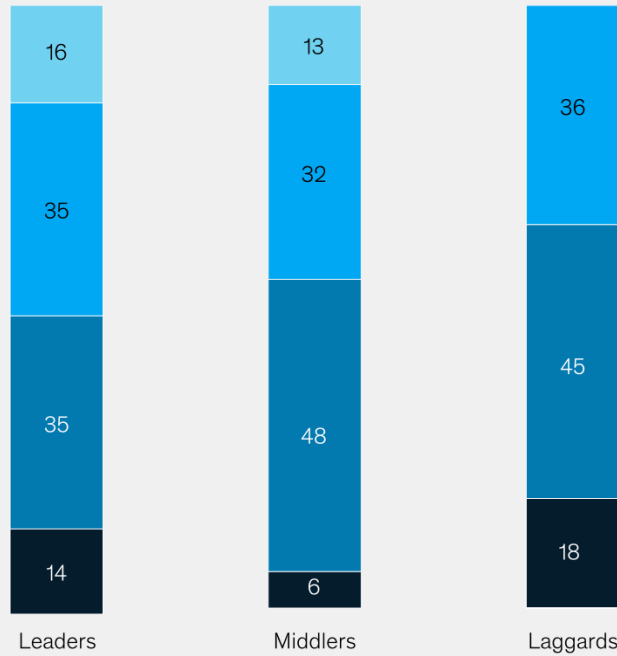


**Experimente y repita.** En todas las organizaciones, los ejecutivos ya reconocen la necesidad de rediseñar los procesos para brindar un mejor soporte a la fuerza de trabajo remota, y la mayoría ha identificado al menos los procesos que requerirán un replanteamiento. Pero es más probable que los líderes de productividad repitan y modifiquen continuamente sus procesos a medida que cambia el contexto. A medida que las organizaciones buscan codificar el modelo híbrido, existe evidencia de que el enfoque de prueba y aprendizaje para el rediseño de procesos será un habilitador importante.



### Lagging companies are least likely to experiment and iterate processes.

Redesigning processes for a more remote workforce,<sup>1</sup>  
% respondents



- We are continually iterating and redesigning processes as constraints change and we learn more about remote working
- We have already redesigned processes overall
- We have a list of processes to redesign (eg, onboarding) but have yet to redesign them
- We have replaced in-person processes with remote ones but haven't fundamentally redesigned them

Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.  
<sup>1</sup>Question: To what extent have you redesigned processes for a more remote workforce? Respondents answered on a 5-point scale (5 = significantly increased; 4 = somewhat increased; 3 = no change; 2 = somewhat decreased; 1 = significantly decreased). Those answering 1 or 2 are leaders, n = 58; those answering 3 are middlers, n = 31; and those answering 4 or 5 are laggards, n = 11.



**Reimagine la contratación.** La contratación es uno de los procesos más cruciales a reconsiderar en el mundo híbrido. ¿Deberían las organizaciones continuar contratando dentro de geografías específicas, o deberían abrir su apertura de talento más allá de las ubicaciones tradicionales de contratación, por ejemplo? ¿Deberían realizar entrevistas más remotas? Durante la pandemia, casi dos tercios de las organizaciones han trasladado los eventos y actividades de reclutamiento en persona a lugares remotos, pero solo uno de cada tres ha reinventado la contratación desde cero. El cuarenta por ciento de los líderes de productividad, por el contrario, han rediseñado de manera integral todo su proceso de contratación.



## Most organizations have changed their hiring processes, but leading companies have reimagined them entirely.

Modifications to hiring process,<sup>1</sup>% respondents

- We have not changed our hiring process
- Each in-person activity or event in our process is now being held remotely
- We have fundamentally rethought or reimagined our hiring process

Leaders



Middlers



Laggards



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Question: To what extent have you modified your hiring process? Respondents answered on a 5-point scale (5 = significantly increased; 4 = somewhat increased; 3 = no change; 2 = somewhat decreased; 1 = significantly decreased). Those answering 1 or 2 are leaders, n = 58; those answering 3 are middlers, n = 31; and those answering 4 or 5 are laggards, n = 11.

McKinsey  
& Company

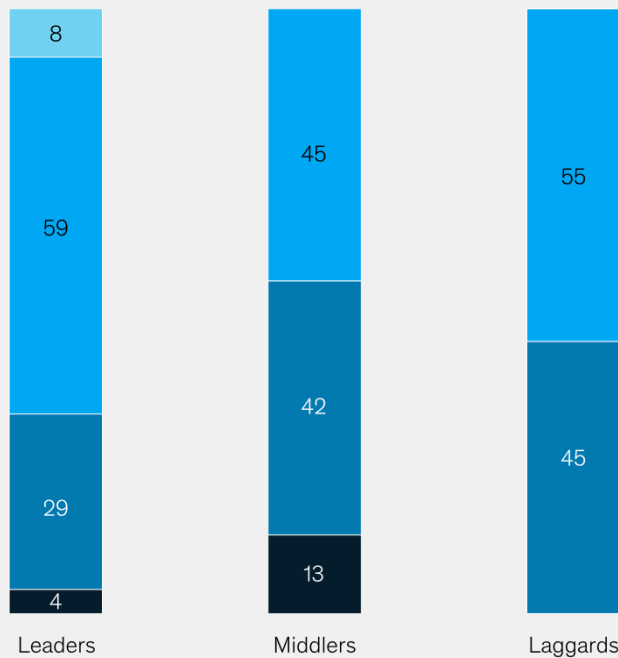
**Repensar la asignación de talentos.** Durante la pandemia, casi dos tercios de las organizaciones han reevaluado el número de personas en cada función y en cada función de la empresa. Pero los líderes de productividad tienen más probabilidades que los de desempeño medio y los rezagados de caer en esta categoría. Unas pocas empresas líderes seleccionadas lo han llevado aún más lejos y han ido más allá de la reevaluación para implementar cambios. A medida que las organizaciones rediseñan su futuro híbrido, hacer coincidir la fuerza laboral con las prioridades correctas podría ayudar a impulsar mejoras en la productividad.





## Many organizations have started to reassess the number of people in each role or function, but only a few have rematched employees with priority roles.

Reassessing staffing for a more remote workforce,<sup>1</sup>  
% respondents



- We have fully reassessed and implemented changes
- We have fully reassessed the number of people in each role or function but have not implemented changes
- We have started to reassess the number of people in each role or function
- We have not reassessed the number of people we need in each role or function

Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Question: To what extent have you reassessed the number of people in each role or function given the shift to a more remote workplace? Respondents answered on a 5-point scale (5 = significantly increased; 4 = somewhat increased; 3 = no change; 2 = somewhat decreased; 1 = significantly decreased). Those answering 1 or 2 are leaders, n = 58; those answering 3 are middlers, n = 31; and those answering 4 or 5 are laggards, n = 11.