



Ilustración de Sébastien Thibault

Work Trend Index 2022: Informe anual

Grandes expectativas: Hacer que el trabajo híbrido funcione

Desde cuándo ir a la oficina hasta por qué trabajar en primer lugar, los empleados tienen una nueva ecuación de si "vale la pena". Y no hay vuelta atrás.

Llevamos más de un año en la cúspide del cambio al trabajo híbrido, con falsos comienzos atribuidos a una pandemia que tenía otros planes. Ahora, nos encontramos en un punto de inflexión muy esperado: la experiencia vivida del trabajo híbrido.

El trabajo híbrido ya ha subido siete puntos con respecto al año anterior (hasta el 38%), y es probable que el 53% de las personas considere la posibilidad de pasar a la tecnología híbrida durante el próximo año¹.



Una cosa está clara: No somos las mismas personas que volvieron a casa a trabajar a principios de 2020.

La experiencia colectiva de los dos últimos años ha dejado una huella duradera, cambiando fundamentalmente la forma en que definimos el papel del trabajo en nuestras vidas. Los datos muestran que la Gran reorganización está lejos de haber terminado. Los empleados de todo el mundo se están replanteando su ecuación de si "vale la pena" y están tomando decisiones precipitadas. Y a medida que más personas experimentan las ventajas del trabajo flexible, más peso tiene en la ecuación. Para la generación Z y los millennials, no hay vuelta atrás. Y con otras generaciones no muy lejanas, las empresas deben ir al encuentro de los empleados, allí donde están.

Mientras los líderes se preguntan cómo hacer que el trabajo híbrido *funcione*, se plantean grandes preguntas: ¿Cuál es el rol de la oficina? ¿Cómo construyen los equipos el capital social en un mundo digital? El desafío que tienen por



delante todas las organizaciones es responder a las nuevas y grandes expectativas de los empleados, al mismo tiempo que se equilibran los resultados de negocios en una economía impredecible.

Para ayudar a los líderes a navegar por la incertidumbre, el Work Trend Index 2022 expone las conclusiones de un estudio realizado a 31.000 personas en 31 países, junto con un análisis de billones de señales de productividad en Microsoft 365 y tendencias laborales en LinkedIn. Aunque todos estamos aprendiendo sobre la marcha los resultados revelan una oportunidad urgente, y una responsabilidad, para que los líderes aborden la transición con intención y una mentalidad de crecimiento, o se arriesguen a quedarse atrás.

¹ El número de empleados híbridos en nuestras encuestas del Work Trend Index ha aumentado siete puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Hallazgos

1

Los empleados tienen una nueva ecuación de "vale la pena".

2

Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

3

Los líderes tienen que hacer que el traslado a la oficina merezca la pena.

4

El trabajo flexible no tiene que significar "estar siempre disponible".

5

La reconstrucción del capital social tiene un aspecto diferente en un mundo híbrido.

53%

de los empleados son más propensos a priorizar la salud y el bienestar que antes de la pandemia.

52%

de la Generación Z y los Millennials es probable que consideren cambiar de empresa este año, un 3% más que el año anterior.

Los empleados tienen una nueva ecuación de "vale la pena".



La

experiencia de los dos años pasados ha modificado nuestras prioridades, identidades y visión del mundo, trazando una clara línea entre lo que es importante - salud, familia, tiempo, propósito - y lo que no lo es.

Como resultado, la ecuación de "vale la pena" de los empleados, lo que la gente quiere del trabajo y lo que está dispuesta a dar a cambio,

ha cambiado. La dinámica del poder está cambiando, y los beneficios como la comida gratis y la mejor oficina, ya no son lo que más se valora.

En nuestro estudio, el 47% de los encuestados afirman que es más probable que den más prioridad a la familia y a la vida personal sobre el trabajo que antes de la pandemia. Además, el 53%, sobre todo los padres (55%) y las mujeres (56%), afirman que es más probable que prioricen más que antes su salud y bienestar.

" El trabajo es sólo una parte de la vida. No debería representar todo en la vida de uno ni lo único que importe".

-Jefe de equipo de servicios profesionales, Argentina

Las prioridades han cambiado

La gente es ahora más propensa a priorizar su salud y bienestar sobre el trabajo que antes de la pandemia.

A los encuestados se les preguntó: "En comparación con antes de la pandemia de COVID-19, ¿qué probabilidad hay de que priorice su salud y bienestar sobre el trabajo?"

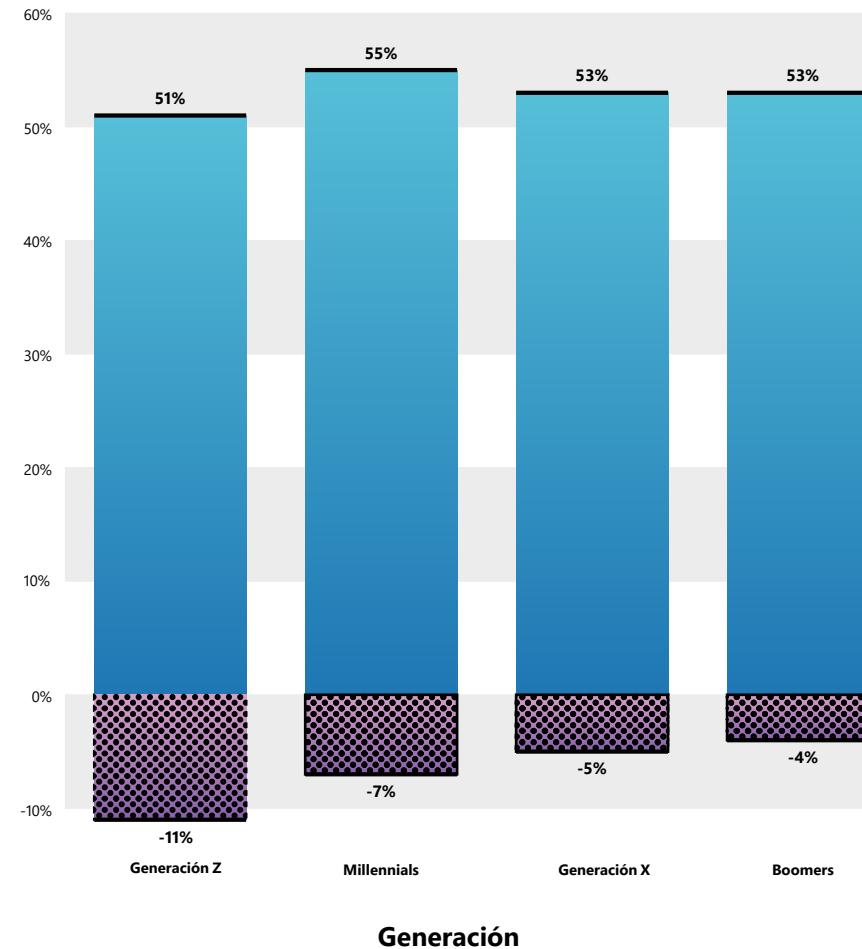
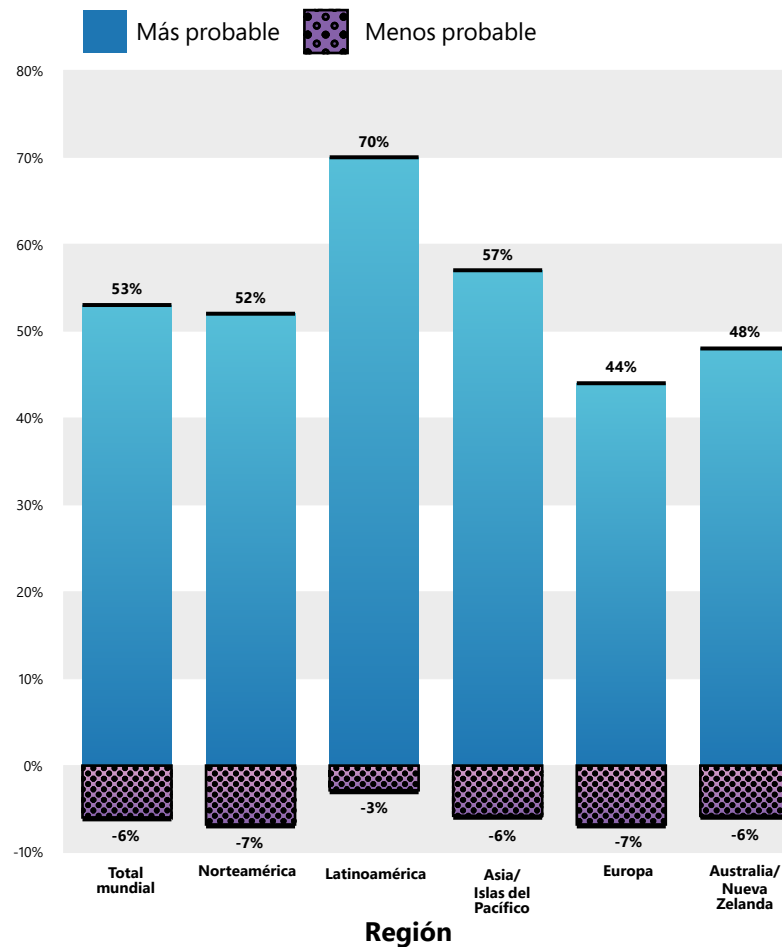


Ilustración de Valerio Pellegrini

Y los empleados están actuando de acuerdo con sus nuevas prioridades. En 2020, el 17% de las personas dejaron su trabajo, y vemos que esa tendencia continúa, llegando al 18% en 2021. Las cinco razones principales por las que los empleados renuncian son: el bienestar personal o la salud mental (24%), la conciliación de la vida laboral y familiar (24%), el riesgo de contraer el COVID-19 (21%), la falta de confianza en la alta dirección/liderazgo (21%) y la falta de flexibilidad en el horario o la ubicación del trabajo (21%). Sorprendentemente, "no recibir los ascensos o aumentos que merezco" ocupa el séptimo lugar de la lista, con un 19%, lo que ilustra aún más el cambio de prioridades.

Los datos también muestran que la Gran reorganización está lejos de haber terminado. En el próximo año, muchos empleados híbridos (51%) dicen que considerarán un cambio a remoto, y aún más empleados remotos (57%) dicen que considerarán un cambio a lo híbrido. Al mismo tiempo, para el 43% de los empleados es algo o muy probable que consideren la posibilidad de cambiar de trabajo en el próximo año, lo que supone un

ligero aumento del 41% con respecto al año anterior. Algunas generaciones son incluso más propensas a considerar un cambio de empresa: más de la mitad (52 %) de la Generación Z y los Millennials combinados podrían cambiar de trabajo en el próximo año, lo que supone un aumento de 3 puntos porcentuales desde el año pasado. En comparación, sólo el 35% de la Generación X y los Boomers dicen estar considerando un cambio de trabajo.

Y el deseo de flexibilidad se extiende también al liderazgo: el 47% de los líderes probablemente considerará la posibilidad de solicitar puestos de trabajo que no estén cerca de su casa en el próximo año.

En comparación con el año pasado, la migración geográfica se ha vuelto más lenta. En la actualidad, el 38% de los encuestados se plantean mudarse porque pueden trabajar a distancia en su actual empleo ([frente a](#) un 46% en 2021), mientras que un 30% es probable que consideren una mudanza en el próximo año, incluso si requieren encontrar un nuevo trabajo que les permita trabajar a distancia.

47%

de los encuestados dicen que es más probable que den más prioridad a la familia y a la vida personal sobre el trabajo que antes de la pandemia.

"Puedo seguir teniendo éxito en el trabajo, pero necesito tomar decisiones más equilibradas para ir tras mis propios intereses".

-Director de nivel medio, Reino Unido

La Generación Z y los Millennials están aún más dispuestos a cambiar de trabajo para vivir en un lugar diferente (44% y 38%, respectivamente), mientras que solo el 27% de la Generación X y el 17% de los Boomers se plantean el cambio.

"Para mí, no todo ha sido negativo con Covid. Me obligó a profundizar y reevaluar lo que es importante".

-Profesional de la educación por cuenta propia, Canadá

¿Qué buscan ahora los empleados en un trabajo? Más allá de la remuneración, los cinco aspectos del trabajo que los empleados consideran "muy importantes" para un empleador son: una cultura positiva (46%), beneficios para la salud mental/el bienestar (42%), un sentido de propósito/sentido (40%), horarios de trabajo flexibles (38%) y más de las dos semanas habituales de vacaciones pagadas cada año (36%). Mientras que la generación Z, recién llegada al mercado laboral, comparte las mismas tres prioridades principales, enumera la retroalimentación positiva y el reconocimiento como su cuarta prioridad, mientras que clasifica a un gerente que le ayudará a avanzar en su carrera en el quinto lugar.

Para la generación Z no hay vuelta atrás

Para los empleados más jóvenes, la flexibilidad, la movilidad y la libertad empresarial no son negociables.

- El 58% de la generación Z está considerando cambiar de trabajo en el próximo año, vs. 43% en general.
- El 58% está considerando un cambio hacia el trabajo híbrido en el año en curso, vs. 53% en general.
- El 56% está considerando la posibilidad de cambiar al trabajo remoto en el próximo año, vs. 49% en general.
- El 70% está considerando la posibilidad de obtener ingresos adicionales fuera de su empresa actual a través de un proyecto o negocio paralelo en el próximo año, vs. 59% en general.
- [Los datos de LinkedIn](#) dicen que la Generación Z es la generación más móvil de la plataforma: desde que comenzó la pandemia, su tasa de migración ha aumentado un 23% en Estados Unidos.
- El 52% de los empleados híbridos de la Generación Z dicen que se trasladan a una nueva ubicación porque pueden trabajar a distancia, vs. 38% en general.
- La probabilidad de que la generación Z se comprometa con una publicación de una empresa en LinkedIn si menciona la "flexibilidad" es mucho mayor (77%) que la de los millennials (30%) y otros usuarios de la plataforma.



Y muchos empleados buscan oportunidades creativas más allá de su "trabajo diario". El 70% de la Generación Z y el 67% de los Millennials dicen que están considerando obtener ingresos adicionales a través de un proyecto o negocio paralelo durante el próximo año. Para los líderes, esto está creando nuevos desafíos, no sólo para atraer y retener a los mejores talentos, sino para involucrar a los empleados actuales que cada vez más [definen y diseñan sus carreras](#) en torno a las actividades creativas.

En definitiva, no se puede borrar la experiencia vivida, ni el impacto duradero, de los dos últimos años.

Unos pocos meses de trabajo remoto podrían haber sido un problema, pero 24 meses después, la gente ha demostrado que se puede ser un gran empleado y tener una vida personal. Ahora, la flexibilidad y el bienestar son elementos no negociables que las empresas no pueden permitirse ignorar.

Punto claves

Para responder a estas nuevas expectativas de los empleados será necesario un cambio de mentalidad que tenga en cuenta la experiencia de los dos últimos años. La ecuación de "vale la pena" de los empleados ha cambiado, y no hay vuelta atrás. Los mejores líderes crearán una cultura que adopte la flexibilidad y dé prioridad al bienestar de los empleados, entendiendo que esto es una ventaja competitiva para construir una organización próspera e impulsar el crecimiento a largo plazo.

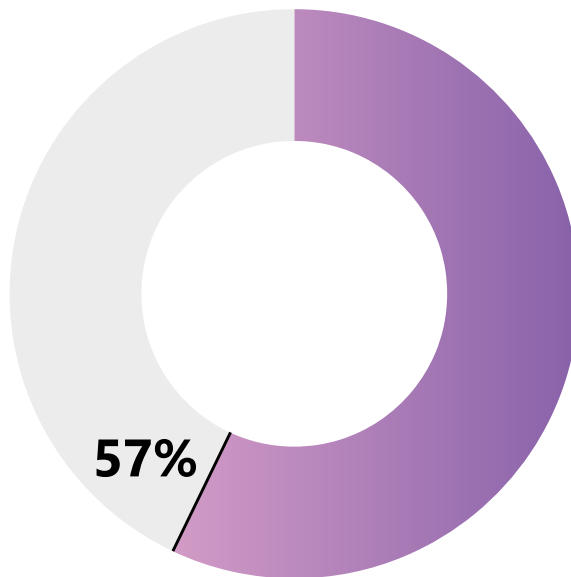
La fuerza de trabajo sigue en transición

Muchos empleados híbridos se plantean el cambio a empleados remotos, mientras que aún más empleados remotos se plantean el cambio a empleados híbridos para el próximo año.

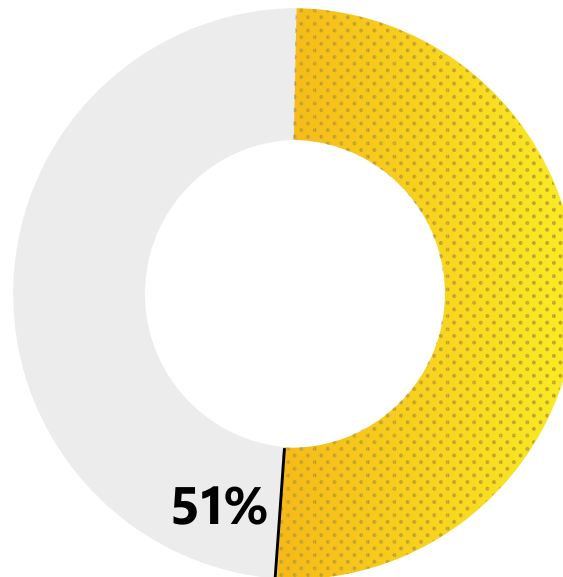
Se preguntó a los encuestados: "Pensando en el futuro, ¿qué probabilidad hay de que considere hacer lo siguiente el próximo año?" Los porcentajes mostrados en el gráfico incluyen a aquellos para quienes es algo o muy probable cambiar a trabajo remoto o híbrido el próximo año.

Ilustración de Valerio Pellegrini

Empleados remotos
considerar la posibilidad de cambiar a un sistema híbrido



Empleados híbridos
considerar la posibilidad de cambiar a un sistema remoto



74%

de los gerentes dicen que no tienen la influencia ni los recursos para lograr el cambio de los empleados.

54%

de los gerentes dicen que la dirección no está en contacto con los empleados.

Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

LOS

dos últimos años nos han enseñado que la cultura se mantendrá o caerá con los gerentes.

Pero muchos gerentes se sienten atrapados entre el liderazgo y las expectativas

de los nuevos empleados, y se sienten impotentes para impulsar el cambio en su equipo. Más de la mitad de los gerentes (54%) consideran que la dirección de su empresa no está consciente de las expectativas de los empleados. Y el 74% dicen que no tienen la influencia ni los recursos necesarios para hacer cambios en nombre de su equipo.

El origen de esta tensión está claro, ya que los líderes de negocios buscan volver a lo que fue antes; el 50% de líderes² afirman que su empresa ya exige, o tiene previsto exigir, trabajo

presencial de tiempo completo en el próximo año. Este porcentaje es aún mayor para los líderes de las industrias manufactureras (55%), minoristas (54%) y de bienes de consumo (53%). Esto contrasta con los datos sobre la importancia del trabajo flexible para los empleados. Más de la mitad de los encuestados (52%) dicen que es probable que se planteen cambiar al trabajo híbrido o a distancia en el próximo año. Y los trabajos remotos e híbridos siguen aumentando. Según LinkedIn, en marzo de 2020, 1 de cada 67 empleos en Estados Unidos ofrecía una opción de trabajo remoto. Hoy en día, esa cifra es de aproximadamente 1 de cada 7. Además, las ofertas de trabajo remotas en LinkedIn atraen 2,6 veces más visitas y casi 3 veces más solicitantes en comparación con los puestos presenciales.



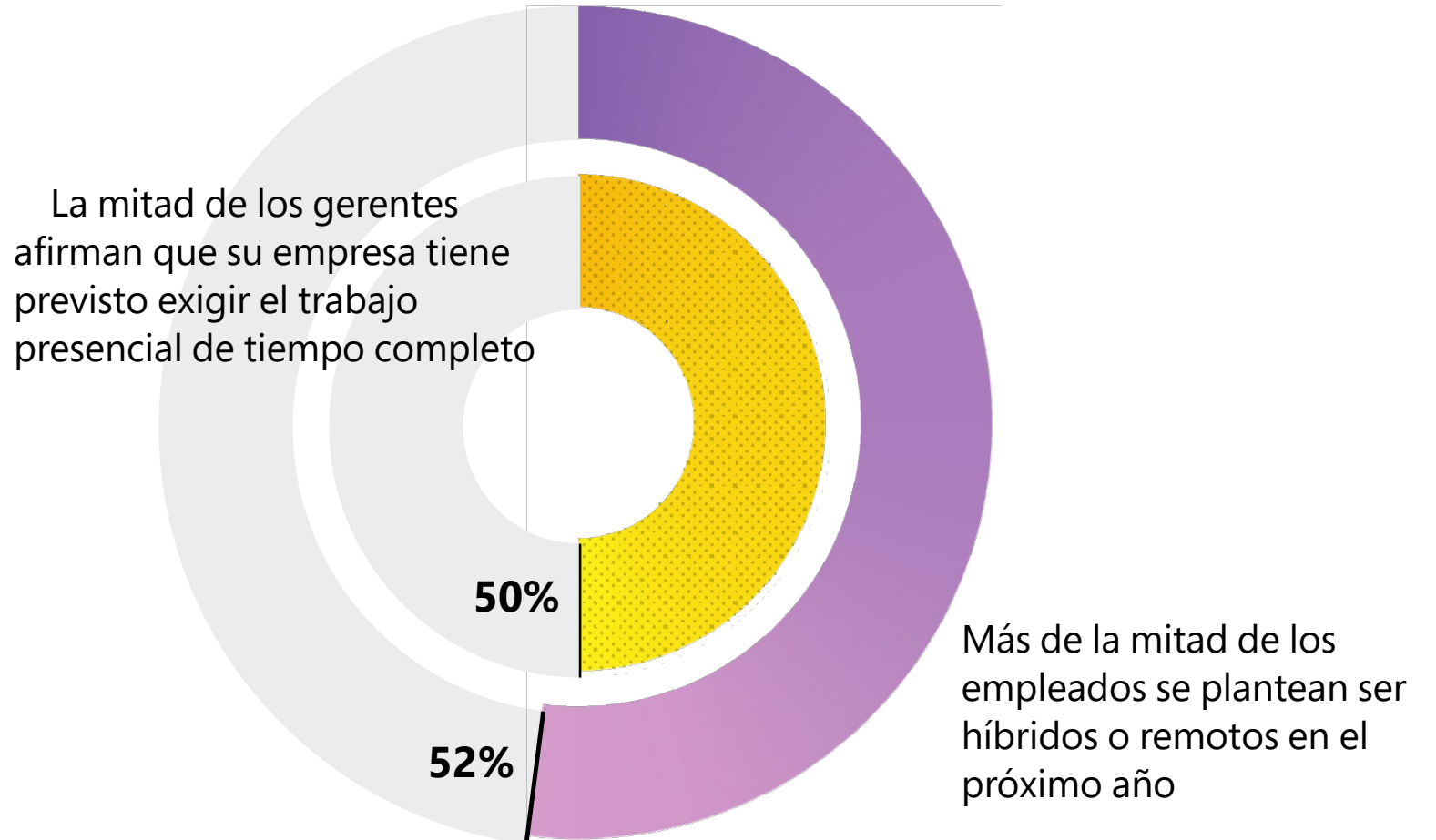
² El 50% de los líderes de negocios que dicen que su empresa ya requiere o planea requerir trabajo presencial de tiempo completo en el próximo año refleja a los líderes que están en roles de trabajadores de la información. No incluye a los líderes que trabajan en entornos de primera línea, como hospitales, almacenes, comercios minoristas, etc.

De vuelta a la oficina

Muchos líderes dicen que su empresa está planeando volver a la oficina a tiempo completo en el próximo año, pero la mayoría de los empleados prefieren la flexibilidad del trabajo remoto e híbrido.

El 50% de los líderes que desempeñan funciones de trabajadores de la información afirman que su empresa se está centrando, o tiene previsto centrarse, en exigir trabajo presencial de tiempo completo el próximo año, mientras que el 52% de los encuestados afirma que es algo o muy probable que se plantee la posibilidad de pasar a trabajar a distancia o de forma híbrida el próximo año.

Ilustración de Valerio Pellegrini





No cabe duda de que la tecnología ayudó a preservar la productividad durante la pandemia, pero el temor a la pérdida de beneficios puede estar influyendo en la vuelta al trabajo en persona. A pesar de que el 80% de los empleados afirman que son igual o más productivos desde que se convirtieron en remotos o híbridos, el 54% de los líderes temen que la productividad se haya visto afectada negativamente desde el cambio.

Los líderes han pasado los últimos dos años bajo una presión aplastante, guiando a su gente y a sus organizaciones a través de la incertidumbre en medio de desafíos económicos sin precedentes. Es fácil imaginar por qué pueden ver en la vuelta a la oficina la solución. Pero ahora, los líderes tienen un nuevo y urgente desafío en una economía y un mercado laboral inciertos: establecer la norma para el trabajo flexible, de forma que se equilibren los resultados de negocios con las nuevas expectativas de los empleados.

Punto claves

Una lección importante de los dos últimos años es que los gerentes encarnan y ejemplifican la cultura de cada organización. Los gerentes son un puente fundamental entre la evolución de las expectativas de los empleados y las prioridades del liderazgo. Si se les capacita, tienen la llave para liberar el potencial del trabajo híbrido. Se debe dotarlos de los recursos y la formación que necesitan para gestionar la transición. Aunque la política se establece en la cima, los líderes deben descentralizar la toma de decisiones y empoderar a los gerentes para que introduzcan cambios en nombre de las necesidades individuales de sus empleados. Microsoft anima a los gerentes a utilizar esta [plantilla](#) para crear acuerdos de equipo para el trabajo híbrido.

" No se puede borrar la experiencia vivida ni el impacto duradero de los dos últimos años. Empoderar a los gerentes para que se adapten a las nuevas expectativas de los empleados ayuda a que las empresas tengan éxito a largo plazo".

-Jared Spataro, CVP de Modern Work en Microsoft

38%

de los empleados híbridos dicen que su mayor desafío es saber cuándo y por qué acudir a la oficina.

28%

de los líderes han creado acuerdos de equipo para el trabajo híbrido con la finalidad de definir por qué y cuándo ir a la oficina.

Los líderes tienen que hacer que el traslado a la oficina merezca la pena.

En

la medida en que el mundo se desplaza más hacia el trabajo híbrido, la mayor oportunidad para los líderes de negocios es replantear el papel de la oficina y aclarar por qué, cuándo y con qué frecuencia deben reunirse los equipos en persona.

Experimente con los "Martes de equipo" o con horas de oficina en persona entre las 12 y las 14 horas, dos días a la semana. Considere la posibilidad de celebrar reuniones trimestrales que reúnan a los compañeros de equipo que se encuentran lejos. La clave es que los gerentes ofrezcan una orientación clara a los empleados mientras experimentan y aprenden lo que funciona para el equipo.

Más de un tercio (38%) de los empleados híbridos afirma que su mayor desafío es saber cuándo y por qué acudir a la oficina. Sin embargo, pocas empresas (sólo el 28%) han establecido acuerdos de equipo para definir claramente las nuevas normas.

Hacer que la oficina funcione para todos los empleados requerirá una intencionalidad radical. No hay un abordaje único para todo:

"Hay que diseñar los lugares de trabajo con la suficiente flexibilidad para apoyar a todos los empleados. Una mezcla de lugares tranquilos, áreas de colaboración y lugares de contacto ayuda a garantizar que todos puedan estar conectados, comprometidos y ser productivos."

-Michael Ford, CVP de Global Workplace Services



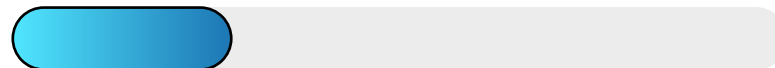
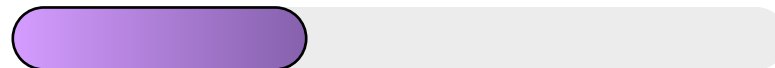
El trabajo híbrido requiere nuevas normas de equipo

Pocas empresas han creado nuevas normas de equipo para garantizar que el tiempo que pasan juntos sea intencional.

Se preguntó a los empleados híbridos: "¿cuál de los siguientes ha sido el mayor desafío para usted personalmente al trabajar una mezcla de trabajo remoto y presencial?" Se preguntó a los empleados remotos si estaban "teniendo éxito o teniendo dificultades" cuando se trata de sentirse incluidos en las reuniones. Se preguntó a los líderes: "¿qué ha hecho su empresa para garantizar que los trabajadores a distancia no estén en desventaja/tengan las mismas oportunidades de tener éxito y contribuir?"

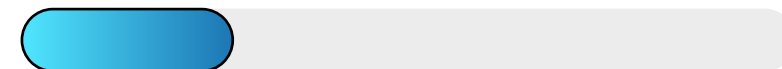
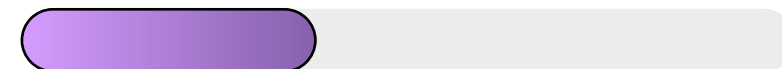
Ilustración de Valerio Pellegrini

38% de los trabajadores híbridos afirman que el mayor desafío del trabajo híbrido es saber cuándo/por qué acudir a la oficina, aunque sólo...



28% de las empresas han creado acuerdos de equipo que generan normas de equipo en torno al trabajo híbrido.

43% de los trabajadores remotos dicen que no se sienten incluidos en las reuniones, pero sólo...



27% de las empresas han creado un nuevo protocolo de reuniones híbridas para garantizar que todos se sientan incluidos y comprometidos.

Esta intencionalidad se extiende a las reuniones híbridas. Hacer que las reuniones híbridas sean una gran experiencia para todos requiere invertir en tres cosas: hardware, software y cultura. Comience por aumentar el hardware existente con cámaras basadas en IA y diseñadas para las personas que no están en la sala; considere la posibilidad de añadir pantallas más grandes para que todo el mundo pueda sentir que está en la reunión y cree un lienzo para la colaboración. En segundo lugar, que todos se unan a [Teams](#), incluidos los que están en la sala, para crear una experiencia compartida. En tercer lugar, se deben crear nuevas normas culturales para las reuniones híbridas que ayuden a que

todos se sientan incluidos y capaces de contribuir. Los datos sugieren que las empresas están avanzando en las inversiones en espacio y tecnología, pero hay que seguir trabajando en la cultura. En cuanto a la tecnología y el espacio, el uso mensual de las Salas de Microsoft Teams [optimizadas](#) para la colaboración híbrida, se ha duplicado con creces año tras año. Y el 54% de los líderes están rediseñando actualmente los espacios de reunión para el trabajo híbrido, o planean hacerlo en el próximo año. Sin embargo, a pesar de que el 43% de los empleados remotos y el 44% de los empleados híbridos dicen que no se sienten incluidos en las reuniones, sólo el 27% de las organizaciones han establecido un nuevo protocolo de reuniones para el trabajo híbrido.

27%

de las organizaciones han establecido un nuevo protocolo de reuniones de trabajo híbrido.





Las nuevas reglas híbridas para reuniones de Microsoft se publicarán física y digitalmente para los 180.000 empleados de la empresa en más de 100 países de todo el mundo.

Punto claves

Los líderes deben establecer el por qué, el cuándo y el cómo se debe estar en la oficina. Esto significa definir el propósito de la colaboración en persona, crear acuerdos de equipo sobre cuándo reunirse en persona, definir las reglas de las reuniones híbridas y repensar cómo el espacio puede desempeñar un papel de apoyo. Las organizaciones que no captan la nueva intención necesaria para definir el papel de la oficina, se arriesgan a perder los verdaderos beneficios del trabajo híbrido.

252%

Aumento del tiempo
semanal dedicado a las
reuniones para el usuario
promedio de Teams desde
febrero de 2020

32%

Aumento de los chats
enviados por persona
desde marzo de 2020

El trabajo flexible no tiene por qué
significar estar "siempre disponible".



Los billones de señales de productividad anonimizadas en Microsoft 365 muestran el trabajo flexible en acción. Pero a medida que los empleados hacen que el trabajo flexible *funcione* para ellos, sigue siendo necesario combatir el agotamiento digital. A primera vista, para el usuario promedio de Teams, las reuniones, el chat, la duración de la jornada laboral y el trabajo fuera de horario y en fin de semana han aumentado en los últimos dos años³.

Las reuniones siguen consumiendo la mayor parte de nuestro tiempo. Desde febrero de 2020, el usuario promedio de Teams observó un incremento del 252% en su tiempo de reuniones por semana y el número de reuniones semanales ha aumentado en un 153%. El usuario promedio de Teams envió un 32% más de chats cada semana en febrero de 2022, en comparación con marzo de 2020, y esa cifra sigue aumentando.

28%

Aumento del trabajo fuera de horario desde marzo de 2020

La duración de la jornada laboral para el usuario promedio de Teams ha aumentado más de un 13% (46 minutos) desde marzo de 2020, y el trabajo fuera de horario y en fin de semana ha crecido aún más rápido, con un 28% y un 14%, respectivamente.

³ **Duración de la jornada laboral:** Tiempo entre la primera y la última reunión o chat del día para el usuario promedio de Teams.

Trabajo fuera de horario: Lapso promedio entre el primer chat/llamada/reunión de Teams después de las 17:00 horas locales y la última señal del día.

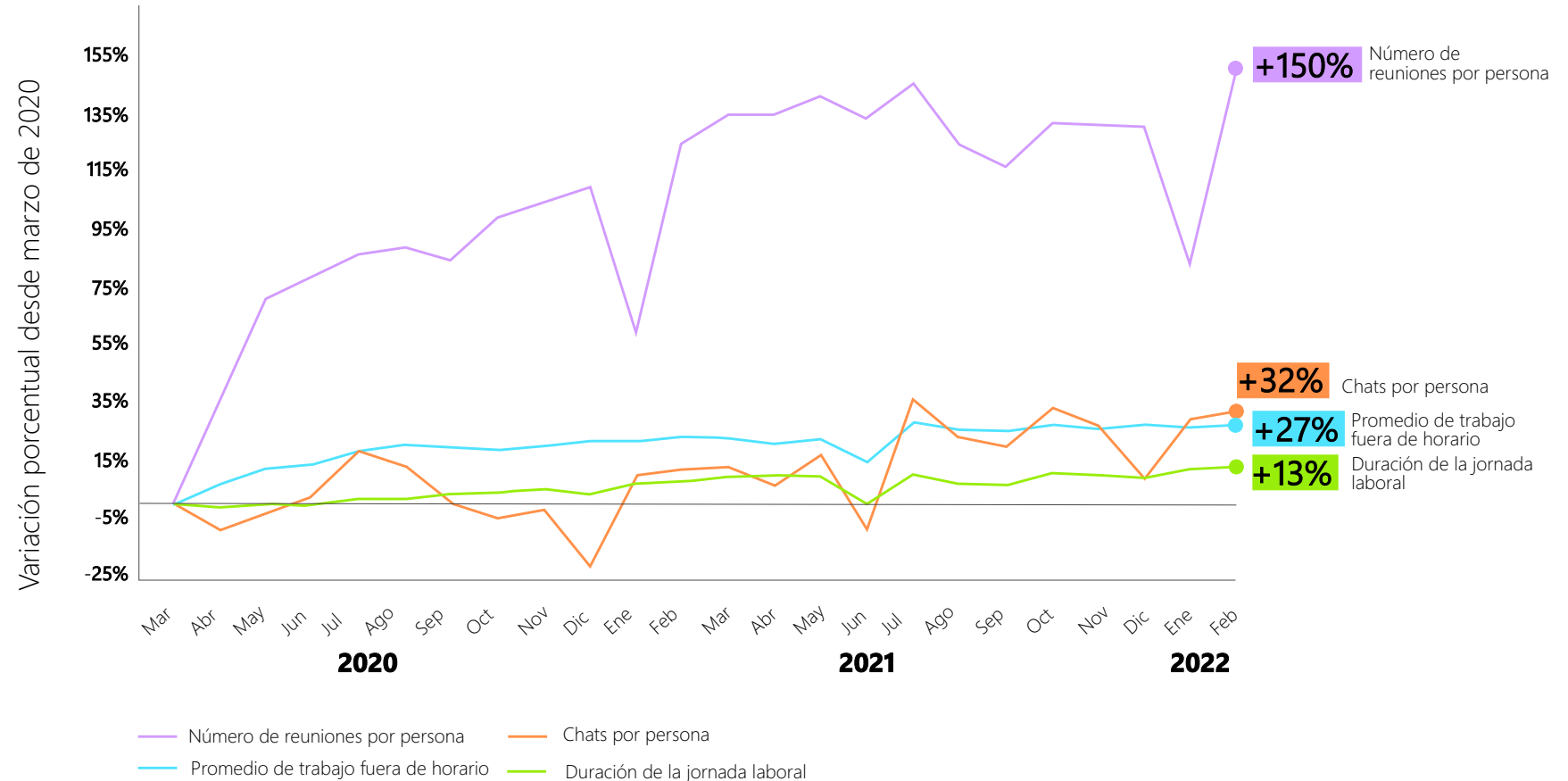
Trabajo de fin de semana: Periodo promedio entre los primeros equipos reunión/llamada/charla a la última señal los sábados y domingos.

El trabajo es más flexible, pero la sobrecarga digital sigue siendo un riesgo

El trabajo fuera de horario y la extensión de la jornada laboral siguen aumentando, así como el número de reuniones y chats semanales por persona

Análisis de la actividad de colaboración en las herramientas de Microsoft 365 en los últimos dos años. Esta visualización se basa en datos agregados, sin información personal ni de la organización.

Ilustración de Valerio Pellegrini



A pesar de la sobrecarga digital, la gente está haciendo suyo el trabajo flexible, tomando el control de su tiempo y remodelando la jornada laboral. Los patrones de productividad en Outlook muestran que la gente se está volviendo más intencional a la hora de tomar descansos, evitar la doble reserva y establecer bloques de trabajo sin reuniones. Entre marzo de 2021 y febrero de 2022, los datos anonimizados del calendario de Outlook muestran que el número promedio de reuniones simultáneas por persona y mes se redujo en un 44%. En comparación con el año pasado, los equipos empiezan las reuniones más tarde, los lunes, y terminan antes, los viernes. También hay menos reuniones a mediodía, lo que puede indicar que la gente se toma un descanso al mediodía. También hay más empleados que utilizan su tiempo de vacaciones, siendo que los bloques de tiempo fuera de la oficina en los calendarios aumentaron un 10% en el último año.

Hacer que el trabajo flexible sea sostenible

Consejos de Mary Czerwinski y Shamsi Iqbal, dos investigadores de Microsoft con décadas de experiencia en el estudio de la productividad, la concentración y el bienestar.

1. Demasiadas reuniones

- Haga que sea una práctica del equipo preguntar: "¿podríamos cubrir esto en correo electrónico o chat como manera alternativa?"
- Busque oportunidades para dividir y conquistar reuniones con los miembros del equipo
- Utilice las líneas "obligatorio" y "opcional" de las invitaciones a reuniones para ayudar a las personas a priorizar su tiempo
- Aparte el tiempo de concentración en su calendario para la productividad personal y el bienestar, y protéjalo
- Como equipo, considere designar ciertos días o bloques de tiempo "libres de reuniones"

2. Disminución de la energía o de la concentración debido a las reuniones consecutivas

- Comparta un orden del día antes de la reunión y asigne un responsable a cada parte
- Cree normas de equipo en torno a los descansos establecidos entre reuniones (por ejemplo, empezar todas las reuniones a los

cinco o diez minutos después de la hora)

- Mantenga las reuniones lo más breves posible; si duran más de 30 minutos, incluya un descanso de 5 minutos
- Evite programar grandes reuniones de presentación en la primera hora de la jornada laboral, cuando la gente tiende a hacer varias cosas a la vez y a ponerse al día con los correos electrónicos y las tareas pendientes

3. Chats o correos electrónicos de colegas fuera del horario de trabajo o durante las reuniones

- Utilice la función de retraso de entrega en Outlook para los correos electrónicos fuera del horario laboral establecido
- Como equipo, establezca las expectativas sobre el tiempo de respuesta a los correos electrónicos y chats enviados fuera del horario de trabajo
- Utilice el término NO URGENTE en el encabezamiento de los correos electrónicos o chats cuando su colega esté reunido o se encuentre fuera del horario de trabajo

4. Trabajar en diferentes zonas horarias

- Comparta con antelación los documentos relacionados con la reunión y solicite comentarios para que los participantes puedan revisarlos de forma asíncrona
- Grabe las reuniones y comparta las notas con los invitados después de la reunión

Los hábitos de las reuniones están cambiando

Las reuniones comienzan ahora más tarde los lunes y terminan antes los viernes, y hay menos reuniones a la hora del almuerzo. Si bien el horario de 9 a 11 de la mañana es el más utilizado, el de 2 a 3 de la tarde está ganando en popularidad.

Análisis de la actividad de colaboración a través de herramientas de Microsoft 365 los últimos dos años. Esta visualización se basa en datos agregados, sin información personal o que identifique a la organización".

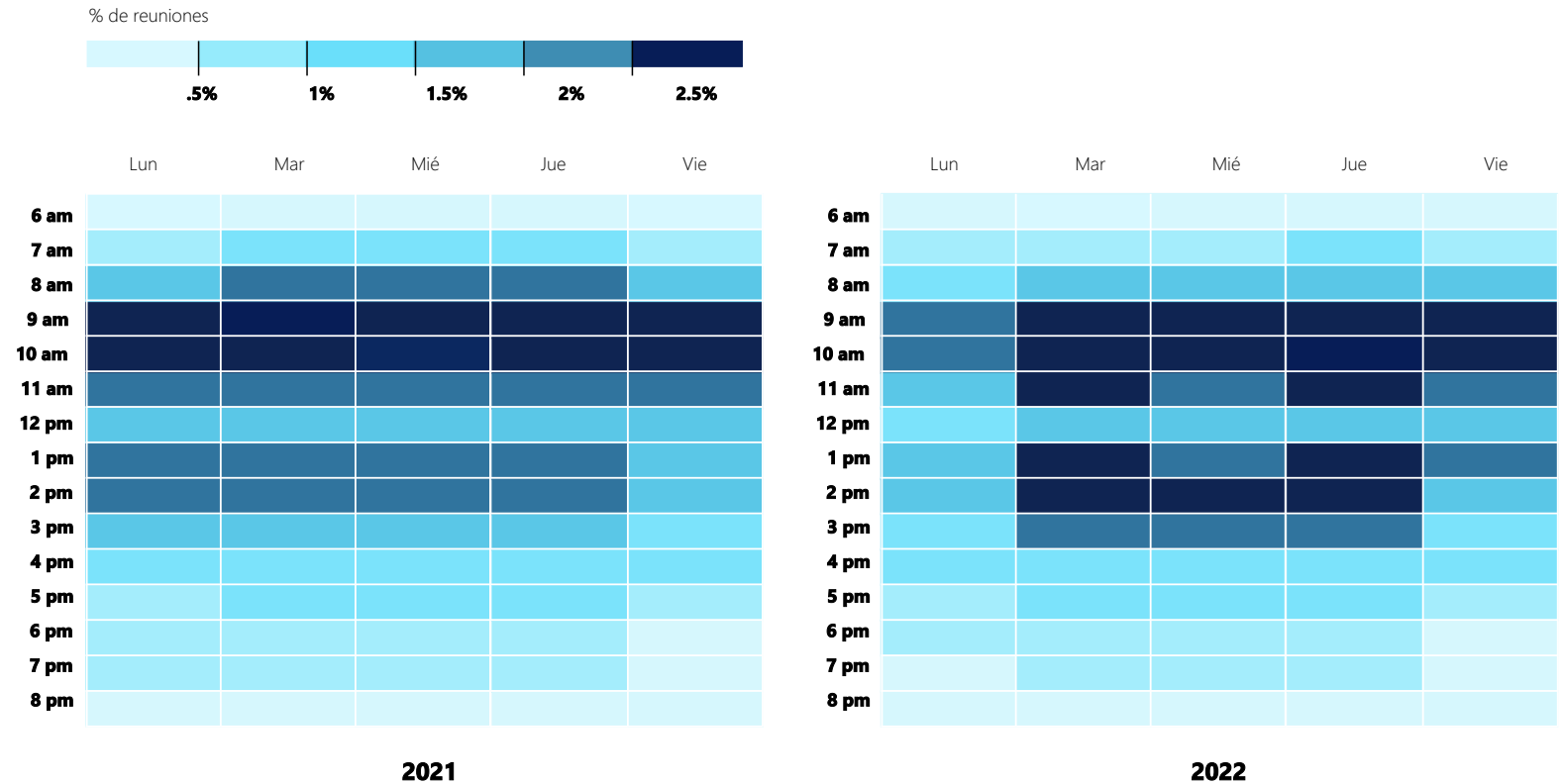


Ilustración de Valerio Pellegrini

Aunque las reuniones aumentan en general, son cada vez más breves y ad hoc. A medida que los empleados encuentran los equivalentes digitales de las conversaciones "eventuales" o "en los pasillos", las llamadas ad hoc no programadas han aumentado un 8% en los últimos dos años y ahora representan el 64% de todas las reuniones de Teams. Y las reuniones de menos de 15 minutos son ahora la mayoría de todas las reuniones (60%) y están aumentando más que cualquier otra duración de reunión (39% entre febrero de 2021 y 2022).

Los datos también muestran el cambio al trabajo asíncrono como parte de la nueva normalidad. El uso mensual de las grabaciones de reuniones que permiten ponerse al día en reuniones, entrenamientos y reuniones generales on-demand se ha duplicado con creces desde marzo de 2020⁴.

Y nuevos patrones como el "[día de triple pico \(triple peak day\)](#)" están surgiendo a medida que algunas personas dejan atrás la jornada de 9 a 5 para hacer lo que es mejor para ellas.

"Dado que todo el mundo trabaja a horas diferentes y en lugares distintos, es importante cambiar todo el trabajo que se pueda para



que sea asíncrono y aprovechar el tiempo sincrónico que tenemos juntos", dijo Jaime Teevan, Director Científico de Microsoft.

En conjunto, los datos indican que los empleados están haciendo lo que pueden para hacer suyo el trabajo flexible, pero hacer que el trabajo flexible sea sostenible a largo plazo requerirá nuevas normas para los equipos con el fin de evitar que estén "siempre disponibles".

⁴ El uso mensual de la plataforma Stream de Microsoft como medio para que los empleados trabajen de forma asíncrona se ha duplicado con creces entre marzo de 2020 y febrero de 2022.

Punto claves

Los equipos tienen que crear nuevas normas en torno al trabajo flexible para reducir el tiempo que se pasa en las reuniones y permitir que la gente oprima el interruptor de apagado. Esto no debe ser un esfuerzo aislado, sino un movimiento dirigido por el equipo para establecer prácticas de trabajo híbrido más sostenibles.

El metaverso empieza a funcionar

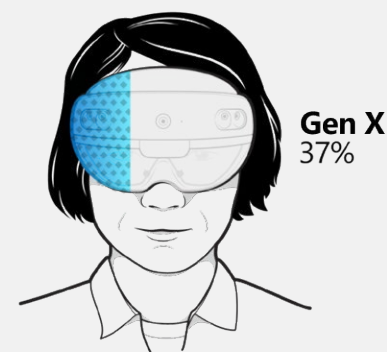
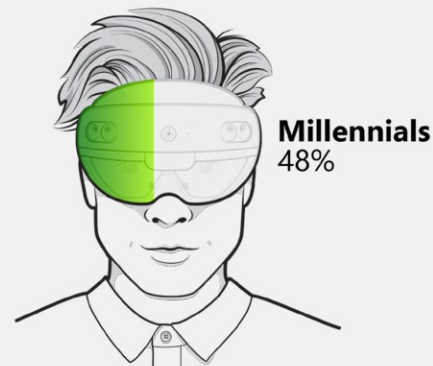
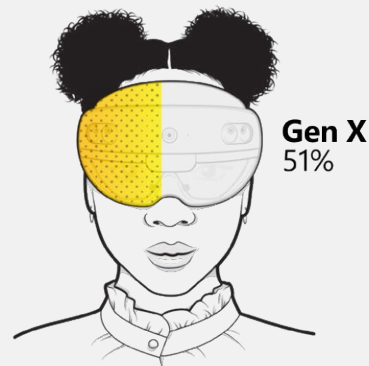
También preguntamos a los encuestados sobre las tecnologías emergentes en el trabajo.

- El 52% de los empleados están abiertos a utilizar espacios digitales inmersivos en el metaverso para reuniones o actividades de equipo en el próximo año.
- El 47% de los empleados están abiertos a representarse a sí mismos como un avatar en las reuniones el próximo año.
- El 51% de la generación Z y el 48% de los millennials prevén realizar parte de su trabajo en el metaverso en los próximos dos años.
- El 16% de los empleados dicen que nunca esperan hacer ningún trabajo en el metaverso.

- El 13% de los empleados dicen no saber qué significa el término "metaverso".
"Los avatares y el metaverso permiten que las personas sientan que están juntas, aunque estén físicamente separadas", dijo Mar González Franco, Investigadora Principal de Microsoft Research. "Nuestras primeras investigaciones demuestran que, en comparación con una llamada sólo de audio, la gente se siente más comprometida, más presente e incluso más cómoda cuando utiliza un avatar en una reunión. Las personas con las que habla pueden ver mejor su lenguaje corporal, y las conversaciones bidireccionales

resultan más naturales".
Los líderes deben considerar cómo las tecnologías emergentes, como el metaverso y la IA, pueden aumentar la colaboración y facilitar la creación conjunta y la creatividad en un mundo laboral distribuido.

Los millennials y la generación Z son más propensos a prever que realizarán parte de su trabajo en el metaverso en los próximos dos años.



51%

de los empleados híbridos dicen que es probable que se vuelvan remotos en el próximo año.

La reconstrucción del capital social tiene un aspecto diferente en un mundo híbrido.



Uno

de los aspectos más sentidos del trabajo remoto e híbrido es el impacto que ha tenido en nuestras relaciones. El año pasado, el [Work Trend Index](#) reveló que los equipos se han vuelto más aislados, y el estudio de este año muestra la tendencia un año después.

Mientras que la mayoría de los empleados híbridos parecen mantener sus relaciones laborales, sólo la mitad de los trabajadores remotos dicen tener una relación próspera con su equipo directo, y aún menos tienen una relación sólida con los que están fuera de su equipo.

43%

de los líderes dicen que que la generación de relaciones es el mayor desafío en el trabajo remoto e híbrido.

En un mundo de trabajo con prioridad digital, en el que el 51% de los empleados híbridos se plantean un cambio al trabajo remoto en el próximo año, ya no podemos confiar únicamente en la oficina para recuperar el [capital social](#) que hemos perdido. Los líderes deben tener la intención de volver a conectar a los empleados híbridos y remotos al tejido de la organización.

Esta no será una tarea insignificante, el 43% de los líderes dicen que la generación de relaciones es el mayor desafío en el trabajo híbrido y remoto, pero es una tarea que vale la pena priorizar. La creación de capital social es crucial para el éxito de la organización. Empleados que tienen relaciones prósperas

con los miembros de su equipo inmediato informan de un mayor bienestar que los que tienen malas relaciones (76% vs. 57%). También informan una mayor productividad (50% vs. 36%) y son menos propensos a cambiar de empresa en el próximo año (61% vs. 39%).

El fortalecimiento de las redes fuera del equipo inmediato también es importante. Los empleados con relaciones prósperas más allá de los miembros de su equipo inmediato dicen estar más satisfechos con su empleador (76% vs. 57%), más satisfechos con el trabajo (79% vs. 59%) y tienen una visión más positiva del estrés laboral (40% vs. 30%) que aquellos con redes organizativas débiles. Disponer de una amplia red de contactos también favorece las oportunidades de carrera dentro de una empresa.

[Los datos de LinkedIn](#) muestran que los

empleados de las empresas con alta movilidad interna permanecen casi el doble de tiempo en la organización.

Nuestra investigación muestra que muchos empleados híbridos han logrado mantener sus relaciones laborales. Más de la mitad (58%) dicen tener una relación próspera con su equipo directo, y el 48% dicen tener una relación próspera con personas ajenas a su equipo inmediato. Sin embargo, estas cifras se reducen al 50% y al 42%, respectivamente, en el caso de los empleados remotos, lo que pone de manifiesto la necesidad de que los gerentes ayuden a los empleados totalmente remotos a generar redes sólidas y amplias.



"Cuando la gente confía en los demás y tiene ese tipo de capital [social], se consigue una disposición a asumir riesgos, se obtiene **más innovación y creatividad** y menos pensamiento de grupo".

-Nancy Baym, Investigadora Principal de Microsoft Research

Los empleados que se incorporaron en los dos últimos años también necesitan apoyo adicional. A casi dos tercios (62%) de los gerentes les preocupa que los nuevos empleados no reciban el apoyo que necesitan desde que se trasladan al trabajo híbrido o remoto, y por una buena razón. Los datos muestran que los empleados contratados a partir de marzo de 2020, son menos propensos a sentirse incluidos (60% vs. 64%), tienen relaciones más débiles con su equipo directo (51% vs. 55%) y corren un mayor riesgo de deserción (el 56% vs. 38% es probable que abandone su empresa el próximo año).

Los amigos del trabajo también son importantes

Además de examinar las relaciones formales en el lugar de trabajo, nuestra investigación exploró las amistades más profundas en el lugar de trabajo.

- El 59% de los empleados híbridos y el 56% de los empleados remotos tienen menos "amistades" en el trabajo desde que se volvieron híbridos o remotos.
- Esto puede contribuir a la sensación de soledad. El 55% de los empleados híbridos y el 50% de los empleados remotos se sienten más solos en el trabajo que antes de pasar a ser híbridos o remotos.
- El 66% de los encuestados afirman que las charlas informales de café virtualmente parecen más "un coro" que una reunión en persona.

La psicóloga organizacional Constance Noonan Hadley [describe](#) la soledad en el trabajo como la creencia de que "pocas personas me conocen de verdad o me apoyarían en los momentos en que las necesite".

Y las investigaciones demuestran que la soledad en el trabajo genera problemas de salud, reducción de la productividad, rotación de personal y agotamiento.

Hadley afirma: "Sin un nuevo enfoque, el aislamiento y la desconexión de los empleados seguirán aumentando, independientemente de que la gente vuelva a la oficina. La transición postpandémica ofrece la oportunidad perfecta para poner en marcha las estructuras y recompensas que faciliten una plantilla de personal más conectada."

Los gerentes deben priorizar el tiempo para que los empleados se conecten de forma más profunda y auténtica, más allá de la lista de tareas pendientes, y fomentar una cultura que recompense la seguridad psicológica, para que los empleados puedan ser vulnerables y apoyarse mutuamente cuando lo necesiten.

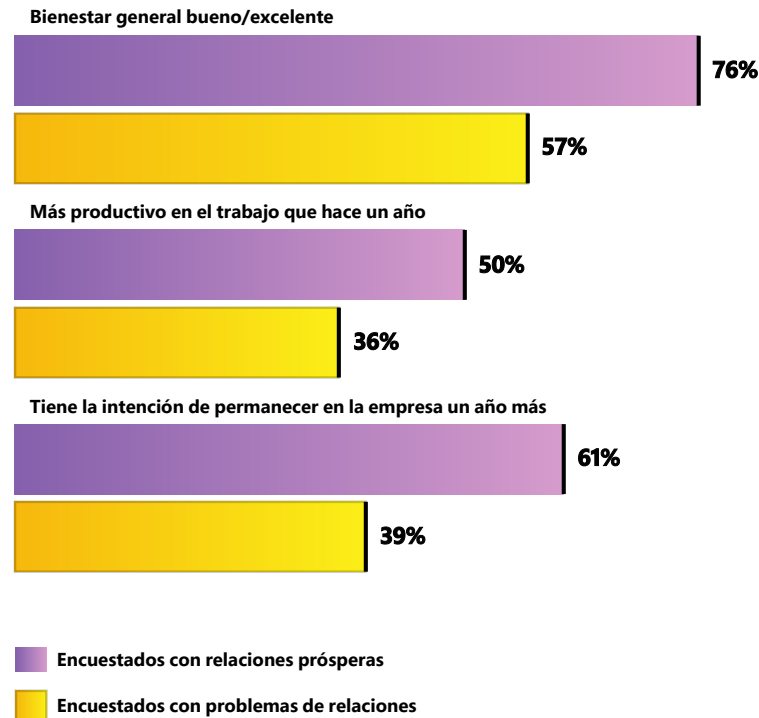
El impacto de las relaciones sólidas en el lugar de trabajo

Las investigaciones demuestran los enormes beneficios de las relaciones prósperas dentro y fuera de su equipo directo.

A los encuestados se les formularon varias preguntas sobre este tema, como: "¿diría usted que está prosperando o tiene dificultades con los siguientes tipos de vínculos o relaciones en el trabajo?" y "cuando piensa en su red/círculo social en el trabajo, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?"

Ilustración de Valerio Pellegrini

Equipo directo



Organización más amplia

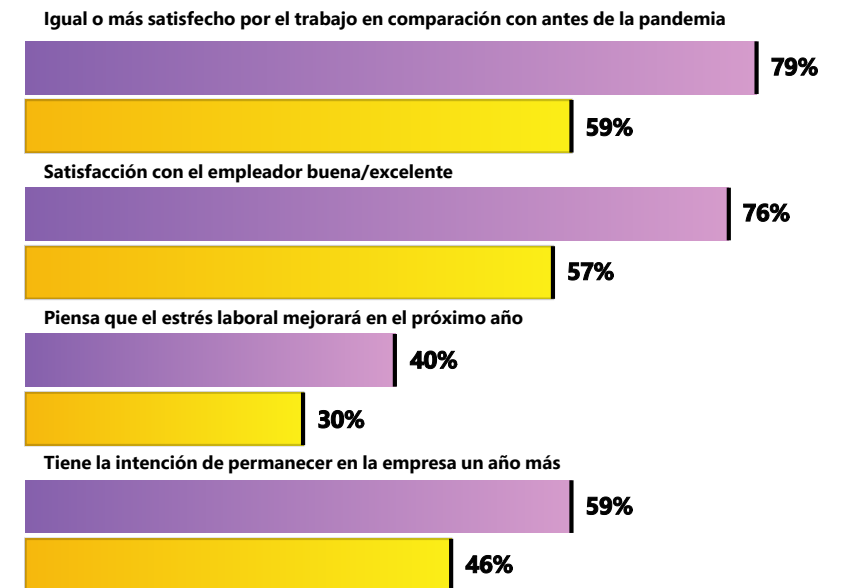


Ilustración de Valerio Pellegrini



Los datos muestran que los empleados están preparados para dejar de enviar correos electrónicos y empezar a conectarse. Mientras que el 48% de los empleados dicen que quieren dedicar menos tiempo a cosas como responder correos electrónicos y programar reuniones

y más tiempo a la generación de redes, sólo el 30% de los líderes considera que las actividades relacionadas con la generación de redes impulsan el impacto en los negocios. Para aprovechar los beneficios del capital social, los líderes deben dedicar tiempo y espacio a que los empleados generen sus redes y profundicen en las relaciones más allá de lo transaccional en un mundo híbrido. "Cuando el equilibrio entre el trabajo y la vida personal está desajustado, la mayoría de las personas dejan de lado la creación de relaciones para dedicarse a asuntos más urgentes", afirmó Constance Noonan Hadley, psicóloga organizacional que estudia las relaciones en el lugar de trabajo. "Independientemente de la condición de trabajador remoto o no, la generación de relaciones seguirá percibiéndose como un lujo que los trabajadores no pueden permitirse a menos que haya un cambio en la forma de priorizar y valorar el tiempo por parte de los gerentes".

Punto claves

Los líderes no deben ver en el regreso a la oficina la única solución para reconstruir el capital social que hemos perdido en los últimos dos años. Deben priorizar el tiempo para la generación de relaciones, sabiendo que los empleados remotos y recién incorporados necesitarán apoyo adicional. Los gerentes desempeñan un papel crucial a la hora de fomentar los vínculos estrechos del equipo y de actuar como facilitadores para ayudar a los empleados a ampliar sus redes.

En un mundo híbrido, corresponde a los líderes ayudar a todos los empleados a priorizar el tiempo para generar relaciones, con un apoyo adicional a los empleados remotos y recién incorporados, que según nuestra investigación son los que más riesgo corren de rezagarse.

El camino a seguir

Los dos últimos años han dejado una huella duradera en el trabajo, cuyo impacto se sentirá durante mucho tiempo en el futuro. La nueva ecuación de "vale la pena" no es un juego de suma cero. Los empleados valoran la flexibilidad y el bienestar, y estas grandes expectativas crean una oportunidad para que todas las organizaciones replanteen la integración de la vida laboral y personal como algo beneficioso para todos.

Dar a las personas la posibilidad de realizar *su* mejor trabajo no sólo es para su beneficio, sino que es bueno para el negocio. Para que el trabajo híbrido *funcione* los líderes deben empoderar a los gerentes para que sean los guardianes de la cultura, replantear el papel de la oficina, reconstruir el capital social para una fuerza de trabajo digital y crear nuevas prácticas para un trabajo flexible sostenible. La tecnología desempeña un papel fundamental, pero este momento exige una nueva mentalidad. **A medida que el mundo sigue evolucionando, las organizaciones que adoptan un enfoque de "primero la cultura" y de "aprenderlo todo" saldrán ganando.**

Metodología y definiciones de la audiencia

La encuesta del Work Trend Index fue realizada por una empresa de investigación independiente, Edelman Data x Intelligence, entre 31.102 trabajadores a tiempo completo o autónomos en 31 mercados entre el 7 de enero de 2022 y el 16 de febrero de 2022. Esta encuesta duró 20 minutos y se realizó en línea, en inglés o traducida a un idioma local en todos los mercados. Se encuestó a un mínimo de 1.000 trabajadores de tiempo completo en cada mercado, y los resultados globales se han agregado a todas las respuestas para obtener un promedio. Cada mercado tiene una ponderación uniforme dentro del promedio global. Cada mercado fue muestreado para que fuera representativo de la fuerza de trabajo de tiempo completo en cuanto a edad, sexo y región; cada muestra incluía una mezcla de entornos de trabajo (en persona, remoto o no, en oficina o no, etc.), sectores, tamaños de empresa, permanencia y niveles de empleo. Los mercados encuestados incluyen:

Australia y Nueva Zelanda (ANZ): Australia, Nueva Zelanda; **Asia-Pacífico (APAC):** China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia y Vietnam; **Europa:** Alemania, España, Finlandia, Francia, Italia, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa,

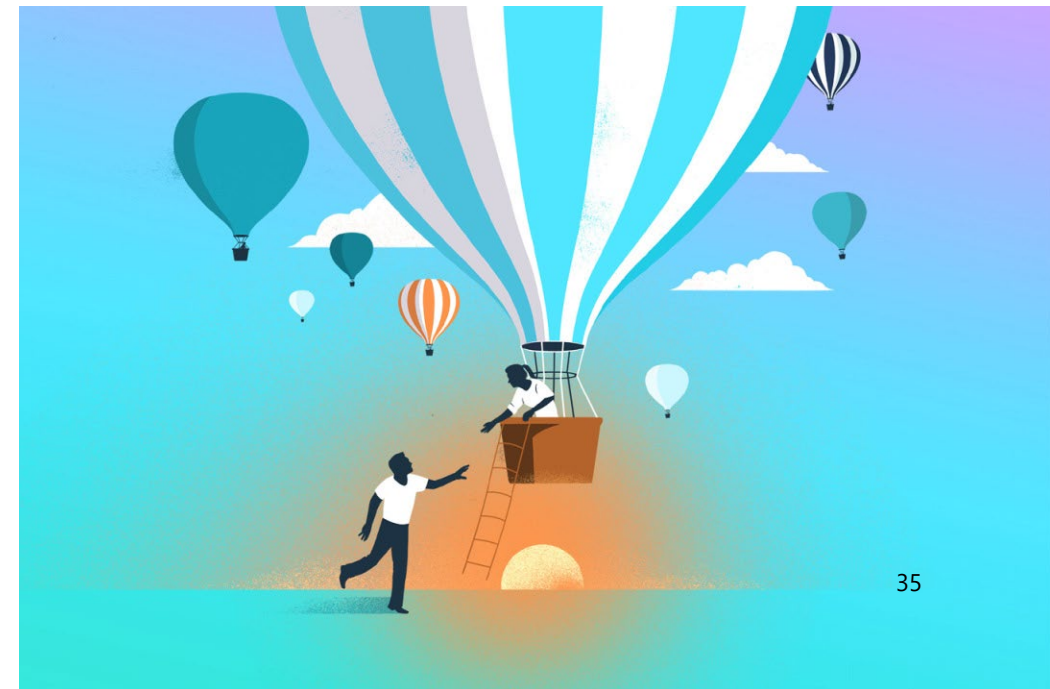
Suecia y Suiza; **Latinoamérica (LATAM):** Argentina, Brasil, Colombia, México; **Norteamérica:** Canadá, Estados Unidos.

Las audiencias mencionadas en el informe se definen como sigue:

- **Trabajadores de primera línea:** seleccionados por ellos mismos al momento de la realización de la encuesta, ya que se les exige estar en persona para realizar su trabajo y no trabajan en un "entorno de escritorio" tradicional (por ejemplo, trabajan en un centro de cuidado de la salud, una escuela, una obra de construcción o un almacén).
- **Trabajadores híbridos:** seleccionados automáticamente al momento de realizar la encuesta como que actualmente trabajan una mezcla de trabajo en persona y trabajo a distancia, al menos un día cada dos semanas en una semana típica.
- **Trabajadores a distancia:** seleccionados automáticamente al momento de realizar la encuesta como que actualmente trabajan remotamente todos los días de la semana en una semana típica.
- **Trabajadores de la información:** seleccionados por sí mismos al momento de realizar la encuesta que su entorno de trabajo típico es un escritorio (ya sea en una oficina o en casa). Este grupo incluye a los que están en persona o trabajan remotamente en alguna ciudad.
- **Líderes empresariales/responsables de la toma de decisiones de negocios:** los que ocupan puestos de trabajo de nivel medio

y alto (es decir, vicepresidente, vicepresidente, director general, vicepresidente ejecutivo, presidente, etc.) y tienen al menos cierta influencia en la toma de decisiones relacionadas con la contratación, el presupuesto, las prestaciones a los empleados, las comunicaciones internas, las operaciones, etc.

- **Responsables de toma de decisiones que no son de negocios:** empleados que no ocupan puestos de trabajo de nivel medio o superior y no tienen influencia en la toma de decisiones relacionadas con la contratación, la elaboración de presupuestos, los beneficios de los empleados, las comunicaciones internas, las operaciones, etc.
- **Gerentes:** Empleados que tienen a su cargo al menos a un empleado como subordinado directo. Los gerentes pueden ser BDM o no BDM.



Apéndice: Tendencias clave globales

1. Los empleados tienen una nueva ecuación de "vale la pena".

Totales agregados

El 53% de los trabajadores son más propensos a priorizar su salud y bienestar sobre el trabajo que antes de la pandemia.

El 18% de los trabajadores afirma haber dejado su trabajo en el último año.

Por región

Norteamérica: 52%
Latinoamérica: 70%
Asia Pacífico: 57%
Europa: 44%
Australia/Nueva Zelanda: 48%

Norteamérica: 17%
Latinoamérica: 18%
Asia Pacífico: 19%
Europa: 16%
NZ: 20%

Por mercado

Norteamérica
Canadá: 50%

Latinoamérica
Brasil: 71%

Asia-Pacífico
China: 58%
India: 67%
Japón: 37%
Corea del Sur: 46%

Europa
Francia: 48%
Alemania: 38%

Italia: 54%
Países Bajos: 40%
Polonia: 31%
España: 57%
Suecia: 43%
Suiza: 36%
RU: 56%

Australia/Nueva Zel.
Australia: 51%
Nueva Zelanda: 44%

Norteamérica
Canadá: 15%

Latinoamérica
Brasil: 12%

Asia-Pacífico
China: 7%
India: 41%
Japón: 12%
Corea del Sur: 19%

Europa
Francia: 12%
Alemania: 12%
Italia: 17%
Países Bajos: 21%
Polonia: 14%
España: 17%
Suecia: 18%
Suiza: 20%

1. Los empleados tienen una nueva ecuación de "vale la pena".

Totales agregados	Por región	Por mercado
<p>El 18% de los trabajadores afirman haber dejado su trabajo en el último año (<i>continúa</i>).</p>		<p>Reino Unido: 15% <u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 20% Nueva Zelanda: 21%</p>
<p>El 43% de los trabajadores es algo o muy probable que consideren cambiar de empresa este año (vs. 41% en 2021)</p> <p>El 52% de la Generación Z y de los Millennials es algo o muy probable que consideren cambiar de empresa este año (vs. 49% en 2021).</p>	<p>Norteamérica: 41% (vs. 39% en 2021); 56% (vs. 56% en 2021) Latinoamérica: 40% (vs. 36% en 2021); 47% (vs. 41% en 2021) Asia Pacífico: 50% (vs. 47% en 2021); 55% (vs. 52% en 2021) Europa: 36% (vs. 37% en 2021); 49% (vs. 47% en 2021) Australia/Nueva Zelanda: 48% (vs. 45% en 2021); el 56% (vs. 55% en 2021)</p>	<p><u>Norteamérica</u> Canadá: 37% (vs. 35% en 2021); 52% (vs. 53% en 2021) <u>Latinoamérica</u> Brasil: 38% (vs. 38% en 2021); 44% (vs. 45% en 2021) <u>Asia-Pacífico</u> China: 56% (vs. 45% en 2021); el 46% (vs. 38% en 2021) India: 65% (vs. 62% en 2021); 70% (vs. 63% en 2021) Japón: 33% (vs. 38% en 2021); 44% (vs. 49% en 2021) <u>Europa</u> Francia: 33% (vs. 30% en 2021); 49% (vs. 45% en 2021) Alemania: 28% (vs. 29% en 2021); 43% (vs. 42% en 2021) Italia: 37% (vs. 34% en 2021); 49% (vs. 46% en 2021) Países Bajos: 41% (vs. 45% en 2021) 57% (vs. 57% en 2021) Polonia: 37% (vs. 39%</p>

1. Los empleados tienen una nueva ecuación de "vale la pena".

Totales agregados

El 43% de los trabajadores es algo o muy probable que consideren cambiar de empresa este año (vs. 41% en 2021)

El 52% de la Generación Z y los Millennials es algo o muy probable que considere cambiar de empleador este año (vs. 49% en 2021).

(continuación)

2. Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

El 74% de los directores de personas desearían poder hacer más para implementar el cambio en su equipo, pero no tienen la influencia ni los recursos necesarios.

Por región

Por mercado

Por región	Por mercado	
	<p>en 2021); 49% (vs. 48% en 2021)</p> <p>España: 39% (vs. 32% en 2021); 54% (vs. 43% en 2021)</p> <p>Suecia: 36% (vs. 42% en 2021); 46% (vs. 57% en 2021)</p> <p>Suiza: 39% (vs. 41% en 2021); 53% (vs. 44% en 2021)</p> <p>Reino Unido: 41% (vs. 41% en 2021); 55% (vs. 49% en 2021)</p>	<p><u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 48% (vs. 42% en 2021); 58% (vs. 50% en 2021)</p> <p>Nueva Zel.: 47% (vs. 48% en 2021)</p> <p>52% (vs. 60% en 2021)</p>
<p>Norteamérica: 68%</p> <p>LATAM: 75%</p> <p>APAC: 78%</p> <p>EMEA: 69%</p> <p>ANZ: 73%</p>	<p><u>Norteamérica</u> Canadá: 67%</p> <p><u>Latinoamérica</u> Brasil: 73%</p> <p><u>Asia-Pacífico</u> China: 77%</p> <p>India: 84%</p> <p>Japón: 65%</p> <p>Corea del Sur: 63%</p>	<p><u>Europa</u> Francia: 72%</p> <p>Alemania: 66%</p> <p>Italia: 71%</p> <p>Países Bajos: 65%</p> <p>Polonia: 69%</p> <p>España: 79%</p> <p>Suecia: 66%</p>

2. Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

Totales agregados

El 74% de los directores de personas desearían poder hacer más para implementar el cambio en su equipo, pero no tienen la influencia ni los recursos necesarios (*continuación*).

El 54% de los directores de personas afirman que la dirección de su empresa no está en contacto con los empleados.

Por región

Por mercado

Por región	Por mercado
	Suiza: 66% Reino Unido: 69% <u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 71% Nueva Zelanda: 75%
Norteamérica: 53% Latinoamérica: 43% Asia Pacífico: 57% Europa: 53% Australia/Nueva Zelanda: 61%	<u>Norteamérica</u> Canadá: 53% Italia: 56% Países Bajos: 56% Polonia: 51% <u>Latinoamérica</u> Brasil: 34% España: 60% Suecia: 57% Suiza: 46% RU: 56% <u>Asia Pacífico</u> China: 65% India: 65% Japón: 61% Corea del Sur: 59% <u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 59% Nueva Zelanda: 62% <u>Europa</u> Francia: 48% Alemania: 51%

2. Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

Totales agregados

El 54% de los líderes de negocios temen que la productividad se haya visto afectada negativamente desde el cambio al trabajo remoto o híbrido.

Por región

Norteamérica: 51%
 Latinoamérica: 39%
 Asia Pacífico: 62%
 Europa: 49%
 Australia/Nueva Zelanda: 59%

Por mercado

<u>Norteamérica</u> Canadá: 46%	Polonia: 53% España: 44% Suecia: 48% Suiza: 47% RU: 43%
<u>Latinoamérica</u> Brasil: 27%	
<u>Asia-Pacífico</u> China: 84% India: 62% Japón: 45% Corea del Sur: 58%	<u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 53% Nueva Zelanda: 63%
<u>Europa</u> Francia: 52% Alemania: 41% Italia: 53% Países Bajos: 61%	

2. Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

Totales agregados	Por región	Por mercado
<p>El 81% de los trabajadores afirman ser igual o más productivos que hace un año</p>	<p>Norteamérica: 81% Latinoamérica: 85% Asia Pacífico: 80% Europa: 82% Australia/Nueva Zelanda: 80%</p>	<p><u>Norteamérica</u> Canadá: 80%</p> <p><u>Latinoamérica</u> Brasil: 85%</p> <p><u>Asia Pacífico</u> China: 89% India: 85% Japón: 71% Corea del Sur: 74%</p> <p><u>Europa</u> Francia: 81% Alemania: 85%</p> <p>Italia: 81% Países Bajos: 81% Polonia: 79% España: 86% Suecia: 82% Suiza: 81% RU: 84% <u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 80% Nueva Zelanda: 79%</p>
<p>El 50% de los líderes de negocios afirman que su empresa tiene previsto exigir a los empleados que trabajen en persona tiempo completo durante el próximo año.</p>	<p>Norteamérica: 51% Latinoamérica: 50% Asia Pacífico: 58% Europa: 39% Australia/Nueva Zelanda: 40%</p>	<p><u>Norteamérica</u> Canadá: 44%</p> <p><u>Latinoamérica</u> Brasil: 47%</p> <p><u>Asia Pacífico</u> China: 46% India: 67% Japón: 42% Corea del Sur: 49%</p> <p><u>Europa</u> Francia: 42% Alemania: 36%</p> <p>Italia: 47% Países Bajos: 31% Polonia: 37% España: 46% Suecia: 32% Suiza: 36% RU: 44% <u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 51% Nueva Zelanda: 32%</p>

2. Los gerentes se sienten atrapados entre la alta dirección y las expectativas de los empleados.

3. Los líderes tienen que hacer que la oficina merezca la pena el traslado hacia ella.

T agregado

El 52% de los trabajadores plantean cambiar a la modalidad remota o híbrida el próximo año

Sólo el 28% de los líderes de negocios han creado acuerdos de equipo para el trabajo híbrido para definir por qué y cuándo ir a la oficina.

Por región

Norteamérica: 48%
 Latinoamérica: 59%
 Asia Pacífico: 60%
 Europa: 39%
 Australia/Nueva Zelanda: 49%

Norteamérica: 25%
 Latinoamérica: 27%
 Asia Pacífico: 32%
 Europa: 24%
 Australia/Nueva Zelanda: 20%

Por mercado

Norteamérica
 Canadá: 48%

Latinoamérica
 Brasil: 58%

Asia Pacífico
 China: 59%
 India: 67%
 Japón: 31%
 Corea del Sur: 43%

Europa
 Francia: 34%

Alemania: 35%
 Italia: 41%
 Países Bajos: 42%
 Polonia: 42%
 España: 49%
 Suecia: 37%
 Suiza: 37%
 RU: 43%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 47%
 Nueva Zelanda: 50%

Norteamérica
 Canadá: 20%

Latinoamérica
 Brasil: 31%

Asia Pacífico
 China: 26%
 India: 42%
 Japón: 24%
 Corea del Sur: 22%

Europa
 Francia: 26%
 Alemania: 24%

Italia: 27%
 Países Bajos: 23%
 Polonia: 25%
 España: 23%
 Suecia: 21%
 Suiza: 28%
 RU: 23%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 26%
 Nueva Zelanda: 16%

3. Los líderes tienen que hacer que la oficina merezca la pena el traslado hacia ella.

Totales agregados	Por región	Por mercado	
<p>El 38% de los trabajadores híbridos afirman que su mayor desafío es saber cuándo trabajar a distancia y cuándo en persona.</p>	<p>Norteamérica: 33% Latinoamérica: 39% Asia Pacífico: 41% Europa: 34% Australia/Nueva Zelanda: 34%</p>	<p><u>Norteamérica</u> Canadá: 31% Latinoamérica Brasil: 34%</p> <p><u>Asia Pacífico</u> China: 38% India: 45% Japón: 40% Corea del Sur: 43%</p> <p><u>Europa</u> Francia: 28% Alemania: 35%</p>	<p>Italia: 33% Países Bajos: 34% Polonia: 34% España: 32% Suecia: 38% Suiza: 31% Reino Unido: 35%</p> <p><u>Australia/Nueva Zel.</u> Australia: 36% Nueva Zelanda: 32%</p>

4. El trabajo flexible no significa "estar siempre disponible".

<p>El tiempo semanal que la persona promedio dedica a las reuniones se ha estancado tras aumentar más del 250% desde marzo de 2020.</p>			
<p>Después de dos años, el uso del chat sigue aumentando, con un incremento del 27% en los chats enviados por persona.</p>	<p>Extraído de datos internos de Microsoft (no hay datos regionales o de mercado disponibles)</p>		
<p>La amplitud de la jornada laboral, el trabajo fuera de horario y el fin de semana siguen aumentando.</p>			

4. El trabajo flexible no significa "estar siempre disponible".

Totales agregados

El 52% de los empleados están abiertos a utilizar espacios digitales inmersivos en el metaverso para reuniones o encuentros de equipo en el próximo año.

El 47% de los empleados están abiertos a representarse a sí mismos como un avatar en las reuniones el próximo año.

Por región

Norteamérica: 49%
 Latinoamérica: 63%
 Asia Pacífico: 56%
 Europa: 45%
 Australia/Nueva Zelanda: 50%

Norteamérica: 42%
 Latinoamérica: 55%
 Asia Pacífico: 53%
 Europa: 38%
 Australia/Nueva Zelanda: 44%

Por mercado

Norteamérica
 Canadá: 49%

Latinoamérica
 Brasil: 65%

Asia Pacífico
 China: 57%
 India: 49%
 Japón: 38%
 Corea del Sur: 55%

Europa
 Francia: 39%
 Alemania: 46%

Italia: 46%
 Países Bajos: 47%
 Polonia: 50%
 España: 52%
 Suecia: 45%
 Suiza: 42%
 RU: 44%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 49%
 Nueva Zelanda: 50%

Norteamérica
 Canadá: 42%

Latinoamérica
 Brasil: 56%

Asia Pacífico
 China: 57%
 India: 49%
 Japón: 38%
 Corea del Sur: 48%

Europa
 Francia: 32%
 Alemania: 36%

Italia: 39%
 Países Bajos: 39%
 Polonia: 45%
 España: 46%
 Suecia: 40%
 Suiza: 39%
 RU: 38%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 43%
 Nueva Zelanda: 45%

5. La reconstrucción del capital social tiene un aspecto diferente en un mundo híbrido.

Totales agregados

El 51% de los trabajadores que actualmente son híbridos buscan ser totalmente remotos en el próximo año.

El 55% de los trabajadores híbridos se sienten más solos en el trabajo que antes de pasarse a la modalidad híbrida, mientras que el 50% de los trabajadores remotos se sienten así desde que se pasaron al trabajo remoto.

Por región

Norteamérica: 50%
 Latinoamérica: 58%
 Asia Pacífico: 61%
 Europa: 35%
 Australia/Nueva Zelanda: 47%

Norteamérica: 56%, 48%
 Latinoamérica: 45%, 48%
 Asia Pacífico: 57%, 57%
 Europa: 55%, 47%
 Australia/Nueva Zelanda: 53%, 44%

Por mercado

Norteamérica
 Canadá: 43%

Latinoamérica
 Brasil: 58%

Asia Pacífico
 China: 56%
 India: 63%
 Japón: 33%
 Corea del Sur: 47%

Europa
 Francia: 33%
 Alemania: 35%

Italia: 39%
 Países Bajos: 39%
 Polonia: 39%
 España: 50%
 Suecia: 28%
 Suiza: 32%
 RU: 38%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 42%
 Nueva Zelanda: 50%

Norteamérica
 Canadá: 57%, 50%

Latinoamérica
 Brasil: 44%, 48%

Asia Pacífico
 China: 53%, 83%
 India: 60%, 54%
 Japón: 57%, 36%
 Corea del Sur: 60%, 58%

Europa
 Francia: 53%, 45%
 Alemania: 49%, 38%

Italia: 54%, 41%
 Países Bajos: 60%, 43%
 Polonia: 55%, 48%
 España: 60%, 52%
 Suecia: 57%, 53%
 Suiza: 53%, 47%
 RU: 51%, 45%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 49%, 45%
 Nueva Zel.: 56%, 42%

5. La reconstrucción del capital social tiene un aspecto diferente en un mundo híbrido.

Totales agregados

El 59% de los trabajadores híbridos tienen menos amistades en el trabajo desde que se cambiaron al trabajo híbrido, mientras que el 56% de los trabajadores remotos dicen esto desde que se cambiaron al trabajo remoto.

El 43% de los líderes de negocios afirman que las actividades de generación de relaciones son el mayor desafío de tener empleados que trabajan de forma híbrida o remota.

Por región

Norteamérica: 60%, 53%
 Latinoamérica: 53%, 53%
 Asia Pacífico: 63%, 68%
 Europa: 55%, 50%
 Australia/Nueva Zelanda: 57%, 51%

Norteamérica: 41%
 Latinoamérica: 42%
 Asia Pacífico: 43%
 Europa: 45%
 Australia/Nueva Zelanda: 40%

Por mercado

Norteamérica
 Canadá: 61%, 55%

Latinoamérica
 Brasil: 50%, 50%

Asia Pacífico
 China: 56%, 81%
 India: 72%, 63%
 Japón: 55%, 41%
 Corea del Sur: 61%, 58%

Europa
 Francia: 49%, 38%
 Alemania: 47%, 45%

Norteamérica
 Canadá: 39%

Latinoamérica
 Brasil: 34%

Asia Pacífico
 China: 41%
 India: 32%
 Japón: 40%
 Corea del Sur: 48%

Europa
 Francia: 48%
 Alemania: 49%

Italia: 51%, 50%
 Países Bajos: 62%, 47%
 Polonia: 55%, 51%
 España: 60%, 53%
 Suecia: 59%, 53%
 Suiza: 49%, 52%
 RU: 57%, 55%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 53%, 52%
 Nueva Zel.: 60%, 50%

Italia: 49%
 Países Bajos: 43%
 Polonia: 44%
 España: 42%
 Suecia: 49%
 Suiza: 50%
 RU: 37%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 38%
 Nueva Zelanda: 42%

5. La reconstrucción del capital social tiene un aspecto diferente en un mundo híbrido.

Totales agregados

El 62% de los líderes de negocios están preocupados porque los nuevos empleados no están recibiendo suficiente apoyo para tener éxito durante el trabajo híbrido o remoto.

El 56% de los contratados por la pandemia están considerando cambiar de empresa en el próximo año.

Por región

Norteamérica: 56%
 Latinoamérica: 53%
 Asia Pacífico: 69%
 Europa: 57%
 Australia/Nueva Zelanda: 62%

Norteamérica: 57%
 Latinoamérica: 50%
 Asia Pacífico: 62%
 Europa: 51%
 Australia/Nueva Zelanda: 59%

Por mercado

Norteamérica
 Canadá: 56%

Latinoamérica
 Brasil: 39%

Asia Pacífico
 China: 90%
 India: 73%
 Japón: 47%
 Corea del Sur: 64%

Europa
 Francia: 55%

Alemania: 50%
 Italia: 49%
 Países Bajos: 68%
 Polonia: 60%
 España: 56%
 Suecia: 53%
 Suiza: 58%
 RU: 58%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 58%
 Nueva Zelanda: 64%

Norteamérica
 Canadá: 52%

Latinoamérica
 Brasil: 45%

Asia Pacífico
 China: 59%
 India: 71%
 Japón: 43%
 Corea del Sur: 61%

Europa
 Francia: 50%

Alemania: 47%
 Italia: 53%
 Países Bajos: 59%
 Polonia: 49%
 España: 58%
 Suecia: 48%
 Suiza: 51%
 RU: 53%

Australia/Nueva Zel.
 Australia: 63%
 Nueva Zelanda: 56%