

GUÍA  
PRÁCTICA

Nº41

2023

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA

María José Bosch  
Directora

María Paz Riumalló  
Directora Ejecutiva

María José Urzúa  
Investigadora

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA

Ya con tres años de trabajo remoto, las empresas han vivido una serie de cambios para adaptarse a esta realidad. El modelo de trabajo híbrido es una opción para una gran mayoría de las organizaciones, lo que ha supuesto cambios en las dinámicas de comunicación entre los equipos.

## Comunicación de los equipos y su importancia

Una comunicación adecuada es un factor que permite la confianza de los equipos en sus líderes. Para que esto sea posible se necesitan tres elementos. Los líderes tienen que poder brindarle a su equipo una **explicación racional de las decisiones** que se toman. En segundo lugar, brindar **información precisa** y mostrar **apertura para que la información fluya** desde la organización y entre los colegas. Estos dos últimos puntos son particularmente importantes para generar confianza a nivel de equipos y para con la empresa (Whitener et. al, 1998), lo que a larga impacta en el compromiso (Rajeet, 2012) y motivación de los colaboradores (Broady, 2022) y por ende en su productividad.

La pregunta es ¿cómo funciona este flujo de información en un entorno de trabajo híbrido?

## Comunicación sincrónica, asincrónica y cultura organizacional

El flujo de comunicación en el lugar de trabajo puede ser sincrónico o asincrónico y se relaciona estrechamente con las características del trabajo en sí. La **comunicación sincrónica** es aquella que ocurre de manera simultánea. Puede darse cara a cara o a través de un medio que permite una respuesta instantánea como el teléfono, videollamadas o chats. Por su parte la **comunicación asincrónica** no es simultánea, ni requiere de presencialidad, si no que funciona a través de registros que pueden ser vistos por el interlocutor en un período de tiempo prolongado. Un ejemplo de esto son los medios escritos, e-mails, documentos de trabajo en nubes de internet, etc.

Ahora bien, es el trabajo mismo el que define la necesidad de sincronía o asincronía en la comunicación. Hay trabajos que requieren de comunicación continua, como lo es atender a un cliente. En cambio, otros son más productivos si se realizan de manera asincrónica, como el desarrollo de un producto, donde cada miembro del equipo debe sentarse a pensar largo tiempo para luego compartir sus ideas.

La cultura de trabajo presencial tendía a la sincronización de la comunicación incluso aunque no fuese necesario. El hecho de tener a todo el equipo en un mismo espacio de trabajo motivaba a tener una retroalimentación constante. Sin embargo, esto no siempre es lo óptimo, si se requieren períodos de concentración y trabajo individual.

Por otro lado, la llegada del trabajo híbrido acentuó el uso de medios escritos de comunicación. Sin embargo, la cultura de la presencialidad se mantuvo por lo que muchas personas comenzaron a utilizar medios de comunicación asincrónicos con la necesidad de comunicarse sincrónicamente. Esto provocó un desajuste de expectativas y muchas veces frustración en los equipos de trabajo al sentir que la información no fluía como

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA

corresponde, o bien, que era necesario responder inmediatamente, incluso fuera del horario laboral (Nolan, 2022).

## Telepresión

El dilema anterior se conoce como *paradoja de la autonomía*. A medida que la tecnología se introduce en la comunicación de los equipos, las personas tienen mayor flexibilidad de espacio y tiempo, pero también menor posibilidad de desconectarse (Mazmanian et al., 2013; Seeman et. al, 2023).

La flexibilidad que entrega la comunicación a través de medios tecnológicos es innegable y muy beneficiosa, pero está fue forzada por la pandemia, insertándose en culturas organizacionales no flexibles, donde los equipos estaban acostumbrados a la presencialidad y feedback constante. Lo anterior aumentó la cantidad de comunicaciones vía chat y correo electrónico, sin la flexibilidad de decidir cuándo responder y con una mayor presión para hacerlo a toda hora. A raíz de este fenómeno se acuñó el concepto de telepresión, para describir la preocupación por responder mensajes laborales con urgencia y a toda hora, ya que la persona comienza a confundir los medios asincrónicos y sincrónicos de comunicación (Barber y Santuzzi, 2017; Seeman et. al, 2023). Lo anterior puede tener un impacto relevante en el bienestar y salud física de los colaboradores (Seeman et. al, 2023)

## Recomendaciones

A partir de lo anterior se entiende que el trabajo híbrido hace surgir nuevos desafíos para las organizaciones. Con el fin de asegurar la coordinación, cohesión y confianza de los equipos, y a su vez, promover el bienestar general de los colaboradores, es imperativo tener una estrategia de comunicación específica para estos casos que incluyan un análisis del flujo de trabajo. A continuación, entregamos una serie de recomendaciones para simplificar el proceso.

**Analizar el puesto de trabajo:** para que el modelo de trabajo híbrido funcione es necesario que una parte importante de las tareas pueda realizarse de manera asincrónica, de lo contrario, la coordinación sería demasiado difícil.

**Cultura de la comunicación productiva:** es importante usar el criterio para definir bien si es necesario comunicar algo y elegir cuál es el mejor momento y medio para hacerlo. Por ejemplo, para promover la concentración es mejor unir varios temas de conversación y comunicarlos oportunamente, que estar mandando mensajes instantáneos constantemente. Para instalar este tipo de cultura, es clave el ejemplo de los líderes (Broady, 2022).

**Balancear la comunicación sincrónica y asincrónica:** si el flujo de trabajo permite la asincronía es necesario balancear ambos tipos de comunicación para que las personas puedan trabajar concentradas, pero a la vez comunicarse con su equipo generando los vínculos que solo surgen en la sincronía (Lucidpark, 2023).

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA

**Respetar la esencia del medio de comunicación:** para evitar que las personas sientan telepresión, es clave utilizar las herramientas respetando su esencia asincrónica o sincrónica. Un contraejemplo de esto es enviar correos con el asunto URGENTE. Los correos son en esencia asincrónicos y pretender una respuesta inmediata solo generará una falta de coordinación y la necesidad del receptor de estar revisando constantemente su correo, incluso cuando tiene que concentrarse o fuera del horario laboral (Nolan, 2022).

**Establecer medios y herramientas de comunicación:** para lograr lo anterior, se sugiere crear un protocolo definiendo para qué se usa cada herramientas de comunicación y dejando claro cuál es el tiempo máximo de respuesta. Este protocolo debe pensarse desde la perspectiva de la asincronía y sincronía (Lucidpark, 2023). Se muestra un ejemplo en la tabla a continuación.

Situación	Medio de comunicación	Esencia	Tiempo máximo de respuesta	Restricción horaria
Solicitudes sin urgencia	E-mail	Asincrónico	24 horas	No
Lluvia de ideas o reuniones diarias	Videollamada	Sincrónico	N.A	Horario Laboral
Trabajo en equipo sobre un mismo documento	Nube (Google, Onedrive, Dropbox)	Asincrónico	N.A	No
Resolución de dudas que suponen un cuello de botella	Teams/Slack	Sincrónico	1 hora	Horario Laboral
Resolución rápida de problemas	Telegram/WhatsApp teléfono empresa	Sincrónico	15 minutos	Horario Laboral
Urgencia	Llamada telefónica	Sincrónica	Inmediata o devolución de llamada en 5 minutos	Horario acordado con el empleador

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

**Comunicar y ser el ejemplo:** una vez hecho este ejercicio es importante comunicárselo a todos los miembros del equipo para comenzar a funcionar bajo esta lógica. Nunca olvidar de que quien pone el tono es el líder, y este debe ser el ejemplo. Esta es la mejor forma de evitar la telepresión y a la vez coordinar los tiempos de respuesta alineando expectativas (Broady, 2022).

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA



## Bibliografía

Barber, L., & Santuzzi, A. (2017). elepressure and college student employment: the costs of staying connected across social contexts. *Stress Health, 33*(1), 14-23.

Broady, D. V. (7 de Enero de 2022). *Strategies For Successful Communication In A Hybrid Work World*. Recuperado el 15 de Octubre de 2023, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/01/07/strategies-for-successful-communication-in-a-hybrid-work-world/?sh=3b11726a428e>

Lucidpark. (2023). *Overcoming the communication gap for hybrid teams*. Recuperado el 15 de Octubre de 2023, de Lucidpark: <https://lucidspark.com/blog/overcoming-the-communication-gap-for-hybrid-teams>

Mazmanian, M., Orlikowski, W., & Yates, J. (2017). The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science, 24*(5), 1337-1357.

Nolan, R. (20 de Junio de 2022). *Webex*. Recuperado el 15 de Octubre de 2023, de What is asynchronous communication and why is it important?: <https://blog.webex.com/team-collaboration/what-is-asynchronous-communication/#:~:text=The%20definition%20of%20asynchronous%20communication,work%20on%20their%20own%20time>.

Rajeet, N. (2012). Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical sector. *International Journal of Human Resource, 23*(5), 977-986.

Seeman, R., Nater, U., & Heinzer, R. (2023). Does workplace telepressure get under the skin? Protocol for an ambulatory assessment study on wellbeing and health-related physiological, experiential, and behavioral concomitants of workplace telepressure. *BMC Psychology, 11*(145).

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, A., & Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review, 23*(3).

# COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EN LA ERA HÍBRIDA



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

## *Autores*

**María José Bosch K.**

Directora Centro Trabajo y Familia  
Profesora Titular Dirección de Personas

**María Paz Riumalló H.**

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia  
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

**María José Urzúa**

Investigadora

## *Información Corporativa*

**ESE Business School Chile**

**Universidad de los Andes**

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de  
Apoquindo  
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: [www.ese.cl/ctf](http://www.ese.cl/ctf)

Teléfonos:

226181565

Correo:

Mpriumallo.ese@uandes.cl



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA