

GUÍA
PRÁCTICA

Nº16 | SEPTIEMBRE

2022

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

SEGUIMIENTO DE TRABAJO A DISTANCIA: EL DESAFÍO DE LOS EQUIPOS HÍBRIDOS

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA: EL DESAFÍO DE LOS EQUIPOS HÍBRIDOS



Uno de los principales desafíos para los líderes en la implementación del teletrabajo es la instauración de sistemas de seguimiento adecuados a las tareas que realizan sus colaboradores. Según Taylor & Kavanaugh¹, esto ocurre porque los indicadores de productividad que tienen las empresas se asocian a la presencia física del trabajador en su puesto.

Replantear los métodos de seguimiento de teletrabajo es crucial para poder dar retroalimentación certera a los colaboradores. Esto implica un beneficio para la empresa, al perfeccionar la ejecución de tareas y a su vez, permite mantener adecuados niveles de motivación laboral.

Por otra parte, el retorno seguro al trabajo presencial, que ha tomado lugar en varias comunas del país, supone un nuevo desafío: la existencia de equipos híbridos, donde algunos trabajan a distancia y otros no².

Es por esto, que la presente guía busca exponer las nociones básicas de seguimiento de trabajadores a distancia, con especial énfasis, en la importancia de retroalimentar de manera adecuada cuando se trabaja en esta modalidad. Adicionalmente, se entregarán consejos para la supervisión de equipos híbridos.

Claves para el seguimiento del teletrabajo³

El objetivo principal de hacer un seguimiento del trabajo a distancia es corroborar que las tareas se estén cumpliendo en la forma correcta y en los plazos establecidos. Esto es, observar la productividad del trabajador y generar una retroalimentación en base a parámetros claros, para apoyarlo y motivarlo laboralmente. Este no corresponde, en ningún caso, a un monitoreo de todas las acciones que realiza el empleado.

A continuación exponemos 5 claves para realizar un adecuado seguimiento:

1. Objetivos claros y realistas: esto implica establecer las metas que debe alcanzar el colaborador en un determinado período de tiempo.

2. Énfasis en las prioridades: la aplicación precipitada y forzada del teletrabajo, puede significar un rendimiento laboral menor durante el período de implementación. Este tiempo, dependerá de la naturaleza de cada rubro,

¹ Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

² Lautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

³ Bizneo (2020). Trabajar a distancia: 12 claves para medir el rendimiento del trabajador. <https://www.bizneo.com/blog/trabajar-a-distancia/>. Consultado el 25 de septiembre de 2020.

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA: EL DESAFÍO DE LOS EQUIPOS HÍBRIDOS



empresa y descripción del puesto de trabajo. Por lo anterior, si se persiste en este , es preciso poner un énfasis en las tareas prioritarias.

3. Analizar actividades prioritarias: en base a lo anterior, es crucial que la productividad del equipo se mida en relación a las prioridades operacionales.

4. Feedback: para asegurar una adecuada productividad y que las actividades prioritarias sean conocidas por el trabajador, son claves las instancias de feedback constante donde el supervisor comunique claramente los objetivos, plazos y prioridades.

5. Responsabilidad y confianza: en estas instancias de *feedback*, es importante que el supervisor genere una dinámica de reciprocidad, donde demuestre confianza al trabajador, en la medida que este responda con responsabilidad y compromiso.

El desafío de los equipos híbridos

La nueva realidad que están viviendo ciudades como Santiago, se ha caracterizado por una vuelta paulatina al trabajo presencial. Lo anterior implica que, muchos equipos de trabajo pueden persistir con un sistema mixto, donde existan trabajadores a distancia y presenciales, teniendo muchas veces una misma descripción de cargo. Sobre este reto Lautsch, Kossek y Eaton⁴ realizaron un estudio comprobando la mejor forma de abordar esta situación.

Su primer hallazgo indica que es importantísimo monitorear a ambos tipos de trabajadores bajo los mismo parámetros. Para esto, la descripción de cargos debe ser explícita para todos los colaboradores del equipo. En base a esta, se deben establecer criterios de *feedback* afines, que no premien a un tipo de trabajador sobre el otro. Se hace hincapié en evitar el micro-management hacia los trabajadores a distancia, ante la nula posibilidad de monitoriarlos presencialmente. Los autores encontraron que una buena gestión en este sentido, permite evitar el conflicto trabajo-familia en los colaboradores y mejorar la productividad de ambos tipos de trabajador (presenciales y a distancia).

Finalmente, para aumentar mantener la cohesión del equipo, el líder debe preocuparse de coordinar proactivamente el trabajo en equipo entre ambos tipos de trabajadores. Esto significa persistir con las

⁴ Lautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA: EL DESAFÍO DE LOS EQUIPOS HÍBRIDOS



videoconferencias, para que todos los miembros del equipo puedan discutir temas de trabajo, fijar horarios y plazos en grupos generando una conciencia común (*shared awareness*).

Bibliografía

Bizneo (2020). Trabajar a distancia: 12 claves para medir el rendimiento del trabajador. <https://www.bizneo.com/blog/trabajar-a-distancia/>. Consultado el 25 de septiembre de 2020.

Lautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA: EL DESAFÍO DE LOS EQUIPOS HÍBRIDOS



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 P.

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

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

Teléfonos:

226181565 - 226181148

Correo:

clubetf.ese@uandes.cl



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA