



## TRABAJO HÍBRIDO: OBJETIVOS, INDICADORES Y DESEMPEÑO

Por: *Rodrigo García Ocampo (CPA, MBA, MGE, MGR)*  
Socio - Director  
Email: [rgarcia@sfaico](mailto:rgarcia@sfaico)

Con la expedición de la Ley 2088 de 2021 para el trabajo en casa, Ley 2121 de 2021 para el trabajo remoto y los decretos reglamentarios, se buscó dar orden normativo a la realidad laboral que presentó la pandemia del COVID-19, pero bajo el entendido de que se labora en casa o en la oficina sin que existiera el modelo híbrido como la realidad laboral lo estaba reclamando, por lo que, con fundamento en la Ley 1221 de 2008, luego de que la Corte Constitucional la declara exequible y, el Decreto 1227 de 2022, se ajustó la reglamentación en busca de incentivar cada vez más en nuestro país, el trabajo híbrido que es la modalidad laboral que combina el trabajo presencial con el trabajo remoto, permitiendo al trabajador desempeñar sus funciones desde diferentes lugares y horarios, estableciendo los requisitos y condiciones para su implementación, entre los que se encuentran:

- La voluntariedad de las partes para acordar el trabajo híbrido, respetando los derechos laborales y la autonomía del trabajador.
- La definición de los objetivos, metas, indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño del trabajador.
- La dotación de los medios tecnológicos y de comunicación necesarios para el desarrollo del trabajo híbrido, así como la garantía de la seguridad y salud en el trabajo.
- La determinación de los días y horarios de trabajo presencial y remoto, así como la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del trabajador y la empresa.
- La protección de los datos personales y la información confidencial que maneje el trabajador en el ejercicio de sus funciones.

El modelo de trabajo híbrido ofrece beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, tales como:

- Mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, al reducir los tiempos de desplazamiento y facilitar la conciliación familiar.
- Mayor autonomía, creatividad y productividad del trabajador, al brindarle mayor libertad para organizar su trabajo según sus preferencias y capacidades.
- Mayor ahorro de costos operativos y ambientales para la empresa, al disminuir el consumo de energía, papel, transporte y otros recursos.
- Mayor competitividad y adaptabilidad de la empresa, al contar con una fuerza laboral más diversa, motivada y comprometida.



## BUSINESS SOLUTION

Consulting & Audit

# 2023

+57 - 601 467 23 37

+57 - 602 485 10 11

[www.sfaico](http://www.sfaico)

Bogotá - Cali

El modelo híbrido es una oportunidad para transformar el mundo del trabajo en Colombia, siempre que se realice con responsabilidad, transparencia y colaboración entre los actores involucrados, así lo demuestran los resultados de las últimas encuestas realizadas a nivel mundial que muestran que este modelo de contratación ha llegado para quedarse. Según un estudio de Microsoft, el 73% de los trabajadores desea mantener opciones de trabajo remoto en el futuro, mientras que el 67% espera tener más oportunidades de trabajo presencial. Asimismo, el 66% de los líderes empresariales planea rediseñar sus espacios de trabajo para adaptarse al nuevo modelo híbrido.



Continuación de la Página No. 1

## Mecanismos de control del trabajo híbrido

Los mecanismos de control del trabajo híbrido son los que permiten a las organizaciones gestionar el desempeño, la productividad y el bienestar de sus empleados que trabajan en modalidades mixtas. Estos mecanismos pueden ser de diferentes tipos, como por ejemplo:

- Tecnológicos: se refieren al uso de herramientas digitales que facilitan la comunicación, la colaboración y el seguimiento del trabajo de los empleados híbridos, como plataformas de videoconferencia, gestión de proyectos, mensajería instantánea, trabajo colaborativo en la nube, etc.
- Organizativos: Hace mención de los asociados a la definición de políticas, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento del trabajo híbrido, como horarios, días de presencia en la oficina, objetivos, indicadores, evaluaciones, etc.
- Culturales: se refieren a la creación de un clima laboral que fomente la confianza, la autonomía, la flexibilidad y la inclusión de los empleados híbridos, así como el reconocimiento, el feedback y el apoyo de sus líderes y compañeros.

El trabajo híbrido es un modelo que ofrece ventajas tanto para las organizaciones como para los empleados, como mayor adaptabilidad, eficiencia, satisfacción y retención del talento. Sin embargo, también implica desafíos y riesgos, como la dificultad para coordinar equipos dispersos a través de una comunicación fluida, constante y asertiva; la pérdida de cohesión y pertenencia; el desequilibrio entre la vida laboral y personal o, el agotamiento emocional. Por ello, es necesario implementar mecanismos de control adecuados que garanticen el éxito del trabajo híbrido y el bienestar de sus protagonistas.

El control del trabajo mixto a través del establecimiento de objetivos claros y medibles, que permitan evaluar el desempeño y los resultados de los empleados, independientemente del lugar donde trabajen, generan grandes desafíos para las empresas de cualquier tipo y tamaño que tengan o pretendan involucrar este modelo de contratación.

La determinación de objetivos, metas, evaluación de desempeño y resultados de los trabajadores híbridos, permiten diseñar la experiencia laboral alrededor y para el trabajador, donde sea que se encuentre, y promover la inclusión, el compromiso y el bienestar de todos, por lo que las empresas deberán adoptar los siguientes pasos:

- (1) Definir los objetivos y metas de cada puesto de trabajo, así como los indicadores que permitan medir su cumplimiento.

Para la definición de objetivos, las empresas podrán apoyarse de la metodología SMART que es una herramienta para definir objetivos

de forma clara, inteligente y relevante. SMART es un acrónimo que significa Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Limitado en el tiempo, por lo que tales características que deben estar impresas en los objetivos para que estos sean efectivos y motivadores, así:

- Específico: El objetivo debe ser concreto y preciso, evitando la ambigüedad o la generalidad. Se debe responder a las preguntas qué, quién, cómo, dónde y cuándo.
- Medible: El objetivo debe tener indicadores que permitan evaluar el progreso y el resultado. Se debe cuantificar el objetivo en términos de cantidad, calidad, tiempo o costo.
- Alcanzable: El objetivo debe ser realista y posible de lograr con los recursos y capacidades disponibles. Se debe analizar la viabilidad del objetivo y los posibles obstáculos o dificultades que se puedan presentar.
- Relevante: El objetivo debe ser significativo y coherente con la misión, la visión y los valores personales o profesionales. Se debe responder a la pregunta por qué. Por ejemplo, en lugar de decir "quiero aprender a tocar la guitarra", se podría decir "quiero aprender a tocar la guitarra porque me apasiona la música y quiero expresarme artísticamente".
- Limitado en el tiempo: El objetivo debe tener una fecha límite o un plazo para su cumplimiento. Se debe establecer un cronograma con acciones y metas intermedias que faciliten el seguimiento y la evaluación del objetivo.

Las metas que son parte de las herramientas SMART definen los pasos o acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos; sin embargo, el método SMART no es suficiente para generar ideas creativas y originales que puedan mejorar las metas. Para ello, se puede utilizar la metodología SCAMPER, que consiste en aplicar siete preguntas que estimulan el pensamiento divergente: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reordenar. Estas preguntas permiten explorar diferentes posibilidades y alternativas para alcanzar los objetivos de una manera más innovadora y eficaz. La metodología SCAMPER se diferencia del método SMART en que no se enfoca en definir las metas, sino en transformarlas y optimizarlas.

## (2) Evaluación del desempeño y de los resultados del trabajo híbrido

Los indicadores de desempeño son herramientas que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas establecidos por una organización o un proyecto. Para implementar indicadores de desempeño podemos utilizar VCPS (Valor, Costo, Plazo y Satisfacción), a través de los siguientes pasos luego de definido los objetivos y metas:

Continuación de la Página No. 2

- Identificar las variables o medidas que reflejan el valor, el costo, el plazo y la satisfacción de los clientes o beneficiarios del trabajo realizados por el trabajador.
- Establecer los criterios de evaluación y los niveles de referencia o estándares de calidad para cada variable o medida.
- Diseñar los instrumentos de recolección y análisis de datos para cada variable o medida.
- Aplicar los instrumentos y recopilar los datos periódicamente.
- Analizar los datos y compararlos con los criterios de evaluación y los niveles de referencia o estándares de calidad.
- Elaborar informes y presentar los resultados de la evaluación del desempeño al trabajador y,
- Tomar decisiones y acciones correctivas o preventivas para mejorar el desempeño del trabajador.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño del trabajador son los mecanismos que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y las competencias de cada empleado, así como identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Algunas de las metodologías y pasos más usados en la actualidad para llevar a cabo estos procesos con el recurso humano en las empresas, son:

La evaluación por competencias: consiste en valorar el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que posee el trabajador y que son necesarios para desempeñar su puesto de forma eficaz. Los pasos para realizar esta evaluación son: definir las competencias clave para cada puesto, establecer los niveles de desempeño esperados, diseñar los instrumentos de evaluación (por ejemplo, cuestionarios, entrevistas, pruebas, etc.), aplicar los instrumentos a los trabajadores, analizar los resultados y elaborar un plan de desarrollo individual o grupal.

- La evaluación por objetivos: consiste en medir el grado de consecución de los resultados esperados por el trabajador en función de las metas establecidas previamente. Los pasos para realizar esta evaluación son: fijar los objetivos SMART para cada trabajador, acordar los indicadores de seguimiento y los criterios de evaluación, monitorear el avance y el cumplimiento de los objetivos, retroalimentar al trabajador sobre su desempeño y reconocer sus logros o corregir sus desviaciones.
- La evaluación 360 grados: consiste en recabar la opinión de diferentes fuentes sobre el desempeño del trabajador, tales como sus superiores, sus pares, sus subordinados, sus clientes internos o externos, etc. Los pasos para realizar esta evaluación son: seleccionar las fuentes evaluadoras y los aspectos a evaluar (por ejemplo, la calidad del trabajo, la comunicación, el liderazgo, la cooperación, etc.), elaborar y distribuir los cuestionarios de evaluación, recopilar y procesar la información

obtenida, integrar los resultados y proporcionar una retroalimentación al trabajador sobre sus fortalezas y áreas de mejora.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación son las herramientas o procedimientos que se utilizan para recoger, analizar y comunicar la información sobre el desempeño del trabajador. Deben ser oportunos, transparentes, participativos y orientados a la mejora (OTPM). Por ejemplo, un mecanismo puede ser: "Un informe mensual que incluya los datos de los indicadores, los logros alcanzados, las dificultades encontradas y las propuestas de mejora".

Estas son algunas de las metodologías y pasos más usados en la actualidad para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del desempeño del trabajador en las empresas. Sin embargo, es importante adaptar estos procesos a las características y necesidades específicas de cada organización y de cada puesto de trabajo, en especial, cuando de trabajo híbrido se trata.

Las modalidades de contratación laboral que trajo consigo la pandemia, las que ahora se convierte en herramientas permanentes, no solo en Colombia, sino en todo el mundo, son elementos sustanciales en los procesos de inclusión y flexibilidad laboral que contribuyen a la reactivación económica y, a que las empresas dinamicen su cultura organizacional hacia esta modalidades, por lo que desde **SFAI Human Capital Solution**, hemos diseñado un programa de "Liderazgo en el Trabajo Híbrido" y, otros programas asociados con el recurso humano para cualquier tipo y tamaño de empresa, como una respuesta a la nueva realidad organizacional que genera cierto desconcierto a los líderes al tener que relacionarse con equipos de una manera diferente a como se venía haciendo hasta 2019. Consúltenos en [www.sfai.co/contactenos](http://www.sfai.co/contactenos) o a través del WhatsApp +57 318 371 45 96.

