Indicadores de productividad en el trabajo a distancia

Brigitte Haydé Treviño Hernández
Dorín Cecilia Flores Mondragón

Las empresas en México enfrentan el reto de establecer parámetros que den cuenta de la productividad de los colaboradores que trabajan a distancia. Lo común es pensar que sólo se necesita un *software*, lo cierto es que implica un cambio en la cultura organizacional.

El trabajo a distancia en México, antes del año 2020, era una práctica poco extendida y considerada inviable para las pequeñas y medianas empresas, principalmente por la escasa infraestructura tecnológica con la que generalmente cuentan, la cultura organizacional orientada al cumplimiento estricto de la jornada laboral y la falta de marcos normativos que regularan modalidades de trabajo a distancia. Sin embargo, la irrupción de la pandemia por COVID-19 obligó a las organizaciones de distintos sectores a replantear sus esquemas laborales para continuar operando pese a la adversidad del confinamiento y distancia social.

De acuerdo con el diario digital Infonor (2022), aproximadamente 30% de las empresas en México lograron implementar el trabajo a distancia en el año 2021. Lo que inició como una medida de emergencia se transformó, con el paso del tiempo, en una alternativa estratégica y cada vez más consolidada en sectores como la tecnología, los servicios financieros y la educación.

El aprendizaje organizacional derivado de esta transición mostró que el teletrabajo no sólo era factible, sino que también podría potenciar la productividad de las empresas. A su vez, generó beneficios colaterales relevantes. Kakapyr (2023) señala que los trabajadores totalmente remotos en Nueva York tienen hasta 54% menos de huella de carbono que los que laboran en oficina, y los híbridos que trabajan desde casa 2 a 4 días por semana reducen sus emisiones entre 11% y 29%, principalmente por un menor uso de energía en oficinas y menos desplazamientos, aunque factores como viajes personales y consumo energético en el hogar también afectan los resultados.



Imagen de Freepik en Freepik.

De acuerdo con la Encuesta de Beneficios 2023 realizada por AON —que recopiló la experiencia de mil 827 empresas en ocho países de América Latina—, 67.8% de las compañías ofrece actualmente esquemas híbridos de trabajo, mientras que 30.7% ha optado por horarios flexibles como mecanismo para equilibrar las exigencias laborales con la vida personal de los colaboradores. Aunque algunas organizaciones han regresado al modelo presencial tradicional, muchas otras reconocen que la flexibilidad es un factor clave para la atracción y retención de talento, además de un pilar para el crecimiento sostenible en un mercado laboral cada vez más competitivo.

En este contexto, surge la necesidad de avanzar hacia una regulación laboral más robusta que garantice los beneficios del trabajo remoto y que, al mismo tiempo, establezca mecanismos claros de evaluación de la productividad. Respecto de la evaluación del desempeño, Mertens (1999) identifica tres dimensiones fundamentales: el enfoque económico-financiero, la gestión de procesos y la gestión del recurso humano. Aunque la valoración del desempeño no es un concepto nuevo y, en entornos presenciales, se realizaba mediante la observación directa y la interacción constante, en los entornos híbridos o remotos se requiere instrumentos de medición y prácticas de gestión adaptadas, basadas en la confianza, la autonomía y el uso de tecnologías digitales.



Imagen de Freepik en Freepik.

El gran reto en el contexto actual radica en responder a interrogantes que todo emprendedor o líder organizacional se plantea: ¿cómo pueden influir los esquemas de jornada flexible en el rendimiento de los colaboradores y de qué manera el menor contacto presencial podría afectar su motivación y compromiso? Asimismo, resulta relevante analizar los retos que plantea la comunicación digital para tomar decisiones rápidas, así como el impacto que el entorno doméstico puede tener respecto de la concentración y la calidad del trabajo.

Resolver estas interrogantes implica, por un lado, diseñar indicadores de desempeño ajustados al trabajo remoto y, por otro lado, replantear elementos básicos de la cultura organizacional. Ello requiere transitar de un modelo de supervisión directa en los centros de trabajo físicos hacia otro orientado a la gestión basada en resultados, donde lo esencial sea la generación de valor y no el número de horas en las que una persona permanece conectada a un dispositivo electrónico.

El teletrabajo y sus modalidades híbridas ya no pueden concebirse únicamente como respuestas circunstanciales a una crisis sanitaria, pues representan una transformación estructural en las dinámicas laborales que abre oportunidades, pero también impone desafíos: redefinir la medición de la productividad, fortalecer la regulación laboral y, sobre todo, consolidar una cultura organizacional más flexible, inclusiva y sostenible.

Construcción de indicadores en el trabajo a distancia

De acuerdo con un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company (PsicoSmart, 2024), 74% de las empresas experimentan dificultades para medir la productividad de los empleados que trabajan de forma remota. Si su empresa se encuentra en esa situación, a continuación, le presentamos algunas recomendaciones para establecer indicadores útiles que permiten evaluar la productividad en el trabajo a distancia.

Establezca metas claras

Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas, con un tiempo determinado y orientadas a los resultados deseados. Al establecer claramente las metas, se podrá medir si realmente se han alcanzado o no. Es importante señalar que los encargados de tomar estas decisiones deben considerar las distintas formas en las que cada colaborador realiza sus tareas para que, si fuera el caso, se redefinan para alcanzar un equilibrio en los grupos de trabajo.

Por ejemplo, si su meta es reducir en 20% los retrasos en la entrega de informes a clientes durante los próximos dos meses, la gerencia deberá identificar la forma en la que los trabajadores remotos organizan sus tareas y tiempos para definir mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los compromisos y avances.

Establezca tiempos de entrega

Este punto va de la mano con el anterior, pues se debe establecer un tiempo determinado para la entrega de un proyecto, actividad o resultado específico, tanto el esperado como el real para que cada colaborador pueda administrarse mejor y saber cuándo se requiere que tenga listo el trabajo. En este sentido, la recomendación es establecer plazos de entrega intermedios y fechas de revisión previas al vencimiento final, de modo que cada colaborador que trabaje a distancia tenga claridad respecto de las expectativas y la organización pueda anticipar posibles retrasos.

Un ejemplo de indicador es el cumplimiento de plazos intermedios y finales de proyectos (número de entregas a tiempo *versus* entregas fuera de plazo). La meta puede ser lograr que 90% de los proyectos entreguen avances en las fechas de revisión intermedias.



Imagen de AdobeStock_385340902.

Algunos indicadores de productividad son básicos y de fácil implementación, como el cumplimiento de las tareas pactadas en un plazo definido previamente

Analice el rendimiento laboral

Este punto se puede medir a través de los tiempos de respuesta del colaborador. Por ejemplo, si un empleado tiene que conectarse a una reunión para revisar avances, debe estar disponible en el horario acordado, hacerlo de manera oportuna y ofrecer siempre la información solicitada, así como atender sus responsabilidades en tiempo y forma. Para apoyar este proceso, existen programas diseñados para llevar un mejor control, como Sesame (gestión de horarios y fichajes), Teramind (monitoreo de productividad y seguridad) o Monitask (seguimiento de tareas y reportes de tiempo), útiles tanto en *home office* como en esquemas híbridos o presenciales.

No obstante, para aprovechar al máximo el *software* de control de tiempo es necesario contar con datos históricos que sirvan como referencia y permitan realizar comparativas confiables sobre la productividad. Puede ser útil calcular la tasa de puntualidad en reuniones virtuales y el tiempo promedio de respuesta en solicitudes internas o externas, de tal manera que se pueda fijar como meta, por ejemplo, que al menos 95% de los colaboradores se conecten puntualmente a las reuniones virtuales programadas.

Mida el índice de ausentismo

Conocer el tiempo de ausencia de cada colaborador permite identificar, por ejemplo, si presenta altos niveles de estrés o un posible desequilibrio entre su vida laboral y personal. Para calcular la tasa de ausentismo laboral, se divide el número de días de ausencia entre el número de días hábiles, el resultado se multiplica por 100. En este cálculo, no se debe considerar los días festivos, vacaciones o fines de semana ni los permisos previamente autorizados (Wellhub, 2025).

Utilice los resultados sobre la satisfacción de los clientes

Un indicador de productividad en entornos de trabajo remoto puede ser el nivel promedio de satisfacción de clientes medido en encuestas posteriores a la atención recibida. Este indicador se evalúa a partir de la percepción de los clientes sobre la atención recibida por un colaborador o área específica. Para ello, se puede diseñar cuestionarios que incluyan preguntas relacionadas con los tiempos de respuesta, la amabilidad del personal, la capacidad de resolver dudas, la confianza generada y otros aspectos relevantes del servicio.

Promueva la comunicación efectiva

Ofrecer a cada colaborador la confianza para comunicarse de manera constante con sus líderes es la base de la motivación laboral. Para lograrlo, es necesario mantener abiertos todos los canales de comunicación durante la jornada de trabajo a distancia e incentivar la participación de todos los miembros del equipo. Esta condición genera un entorno de seguridad que ayuda a prevenir sentimientos de aislamiento que podrían provocar ansiedad. Asimismo, es imprescindible que los responsables de cada área utilicen mecanismos de retroalimentación, como encuestas o entrevistas, para evaluar si el esquema de trabajo híbrido funciona.



Imagen de AdobeStock_216298152.



Imagen de AdobeStock_47076294.

Considere la evaluación por competencias

Es importante verificar periódicamente si las competencias de los colaboradores han experimentado cambios, ya sean positivos o negativos. Esto puede evaluarse mediante distintos métodos, como autoevaluaciones, evaluaciones directas por parte del jefe inmediato o evaluaciones 360° en las que el desempeño de un colaborador se valora desde múltiples perspectivas —superiores, pares, subordinados e incluso clientes—, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad en aquellos colaboradores que no se encuentran de manera presencial en las instalaciones de trabajo.

Asegure el acceso a la tecnología

Es importante dotar a los colaboradores de herramientas tecnológicas eficientes para el logro de los objetivos organizacionales, como *software* especializado, firmas electrónicas y equipo de cómputo adecuado para realizar actividades fuera de los centros de trabajo, por citar algunos ejemplos.

Vale la pena establecer criterios claros para el seguimiento de los indicadores definidos. Este monitoreo puede realizarse de forma diaria, semanal, quincenal o mensual, según las necesidades particulares de cada organización. Como se ha visto, existen diversas alternativas para medir la productividad en el trabajo a distancia sin comprometer el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, es necesario que los indicadores se formulen de manera específica, medible y orientada a resultados, a fin de obtener información confiable y útil.

En general, los emprendedores enfrentan el reto de diseñar métricas que, al igual que en los entornos presenciales, permitan alcanzar resultados verificables. La clave en el trabajo remoto está en construir indicadores que reflejen no sólo la eficiencia y el cumplimiento de metas, sino también la capacidad de adaptación, la comunicación y el bienestar de los colaboradores.

Referencias

AON (s/f). Encuesta de Beneficios 2023. https://www.aon.com/insights/reports/encuesta-de-beneficios-2023

Infonor (2022, abril 5). Solo 11.3% de los mexicanos puede trabajar desde casa: INEGI. https://www.infonor.com.mx/articulo/entry/solo-11.3-de-los-mexicanos-puede-trabajar-desde-casa-inegi

Kakapyr, S. (2023, septiembre 18). Lifestyle impacts green benefits of remote work. Cornell Chronicle. <https://news.cornell.edu/stories/2023/09/lifestyle-impacts-green-benefits-remote-work>

Mertens L. (1999, junio). *La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: Una propuesta metodológica.* https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf

Psico-smart (2024, agosto 28). ¿Cómo medir la productividad de los empleados en un contexto de trabajo remoto y qué herramientas pueden ser útiles para ello? https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-medir-la-productividad-de-los-empleados-en-un-contexto-de-trabajo-remoto-y-que-herramientas-pueden-ser-utiles-para-ello-36309

Wellhub Editorial Team (2025, enero 28). Índice de ausentismo laboral: Fórmula, importancia y estrategias a seguir. https://wellhub.com/es-mx/blog/adquisicion-y-retencion-del-talento/indice-ausentismo-laboral/

Dra. Brigitte Haydé Treviño Hernández
Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
btrevino@docencia.fca.unam.mx

Dra. Dorín Cecilia Flores Mondragón
Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dflores@fca.unam.mx