

Nota Técnica N° 9

Método para Determinar si un Cargo Puede Ser Híbrido

Sebastián Conde

Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile ¹

31 agosto 2024

Esta Nota Técnica describe un método para determinar si un cargo puede ser desempeñado efectivamente de forma híbrida, en combinaciones de trabajo remoto, presencial o mixto. ²

¿Cómo determinar si un cargo puede ser desempeñado de forma híbrida?

Una investigación (Eurofound, 2020)³ propone un modelo conceptual para determinar si un tipo de trabajo es teletrabajable. Según este modelo, el trabajo es, por una parte, un proceso de transformación que opera sobre diversos objetos o personas, y por otra parte, un proceso colaborativo que requiere coordinación. El trabajo consta de tareas, métodos y herramientas. Las tareas pueden ser físicas, que operan sobre personas o cosas; de procesamiento de información, que operan sobre información o ideas; o de interacción social, que operan sobre relaciones sociales. Los métodos de trabajo reflejan la forma de organizar el trabajo para coordinar los procesos asignados, que dependen de niveles de trabajo en equipo, autonomía y rutina. Las herramientas de trabajo son los instrumentos o tecnologías utilizadas en el proceso asignado.

Una tarea es potencialmente teletrabajable si existe la posibilidad técnica de llevar a cabo un proceso asignado de forma remota. Dicha posibilidad dependerá del tipo de tarea, de los métodos de trabajo (la forma de organizar el trabajo) y de las herramientas de trabajo utilizadas.

Las tareas físicas, que involucran una operación física con personas o cosas, son las más complejas de teletrabajar. En general, cualquier trabajo que requiere contacto físico sustancial con cosas o personas generalmente no será teletrabajable. Las tareas físicas requieren destreza manual; destreza con los dedos; actividad física; manejo o movimiento de objetos; inspección de equipos,

¹ El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

² Este artículo está basado en el estudio, bajo el auspicio de SENCE, OTIC SOFOFA, UNTEC y ABRA Laboratorio de Aprendizaje, del Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). **Liderando el Trabajo Híbrido** y el proyecto del Centro de Sistemas Públicos y Centro de Ingeniería Organizacional. (2023). **Proyecto de Teletrabajo para la Universidad de Chile.**

³ Eurofound. (2020). Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide?

estructuras o materiales; operación de vehículos, instrumentos mecánicos o equipos; o levantar o mover personas. Las tareas físicas requieren fuerza, destreza, y coordinación visual/manual.

Las tareas de procesamiento de información son las más aptas para el teletrabajo ya que la digitalización permite guardar, manipular y transmitir datos a cualquier parte del mundo de forma prácticamente instantánea sin pérdida de información.

Las tareas de interacción social pueden ser hechas a distancia siempre y cuando se acepte una pérdida en la calidad del servicio. Por ejemplo, en la comunicación vía video conferencia generalmente se pierde la comunicación no-verbal. Las siguientes tareas sociales se pueden llevar a cabo remotamente pero con una pérdida en calidad: enseñanza, ventas, negociación, cuidado, coordinación.

El contacto físico es una condición dominante. Si una tarea social requiere contacto físico, generalmente no podrá ser teletrabajable. Es irrelevante que la tarea contenga elementos de procesamiento de información; el requisito de contacto físico generalmente hace que la tarea no sea teletrabajable.

Los métodos de trabajo (la forma en que el trabajo es asignado, coordinado y supervisado) inciden en que una tarea potencialmente teletrabajable se haga a distancia. Por ejemplo, el teletrabajo es más frecuente en cargos directivos que en posiciones secretariales dado que los primeros cuentan con mayor autonomía y menor monitoreo.

El método clave para el teletrabajo es la gestión por objetivos y resultados a diferencia de la asignación y vigilancia de tareas. La gestión por objetivos permite que la persona decida cuándo y dónde llevar a cabo el objetivo comprometido.

Las herramientas de trabajo disponibles afectan la intensidad y formas de teletrabajo, incluyendo colaboración, trabajo en equipo, supervisión y nivel de autonomía. Por ejemplo, una contadora sin acceso a sistemas de información no podría teletrabajar.

En un gráfico en que el eje horizontal es el grado de trabajo físico y el eje vertical es interacción social, aparecen cuatro cuadrantes: (1) inferior izquierdo (bajo contenido físico y baja interacción social) que captura las funciones más fácilmente teletrabajables tales como autores(as), apoyo a la gestión, profesionales TI y apoyo administrativo; (2) superior izquierdo (bajo contenido físico y alta interacción social) que son factibles de teletrabajar pero implican una pérdida en calidad de servicio, por ejemplo, directivos(as), profesionales y profesores(as) de postgrado; (3) superior derecho (alto contenido físico y alta interacción social) que no serían teletrabajables, tales como cirujanos(as), enfermeros(as) y cuidadores(as); y (4) inferior derecho (alto contenido físico y baja interacción social) que no serían teletrabajables tales como guardias, personal de aseo, mantenedores(as) y operadores(as) de equipos. Si se agregan requisitos (por ejemplo, que la enseñanza de pregrado es presencial), una función teletrabajable (por ejemplo, profesor(a) de postgrado) podría convertirse en no teletrabajable (profesor(a) de pregrado).

La siguiente figura muestra la relación entre interacción social y trabajo físico para determinar si un tipo de trabajo es teletrabajable:

		Grado de Trabajo Físico	
		-	+
Grado de Interacción Social	+	Teletrabajable Directivos(as) Profesionales Profesores(as) de Postgrado	No Teletrabajable Cirujanos(as) Enfermeros(as) Profesores(as) de Pregrado Cuidadores(as)
	-	Autores(as) Apoyo a la Gestión Profesionales TI Apoyo Administrativo	Guardias Personal de Aseo Mantenedores(as) Operadores(as) de Equipos

Figura 1: Relación entre Interacción Social y Trabajo Físico

Eurofound calculó un potencial teletrabajable para la Unión Europea de 37% (versus 15% pre-pandemia), es decir un aumento de 43 millones de personas versus la situación previa al COVID-19, concentrada en servicios financieros, sistemas de información, comunicaciones, actividades profesionales, científicas, educación y administración pública. Los sectores con menor intensidad de teletrabajo incluyen salud, retail, hospitalidad, manufactura y construcción. Por país, Luxemburgo lidera con sobre 50% de trabajos potencialmente teletrabajables y en el otro extremo se encuentra Rumania con menos de 30% de trabajos potencialmente teletrabajables.

¿Cómo determinar si una posición es teletrabajable a partir del perfil de cargo?

La evaluación considera analizar tareas, métodos y herramientas de trabajo.

Tareas

Analizar el perfil de cargo para determinar el peso relativo de tareas físicas, tareas de procesamiento de información y tareas de interacción social (entre 0% y 100% y considerando, en el caso de un total de 5 tareas, pesos iguales de 20%). La suma de tareas físicas, de procesamiento de información y de interacción social debe ser 100%.

Por ejemplo, el perfil de cargo en la siguiente figura muestra un mayor peso relativo de tareas de procesamiento de información sobre tareas físicas y tareas de interacción social.

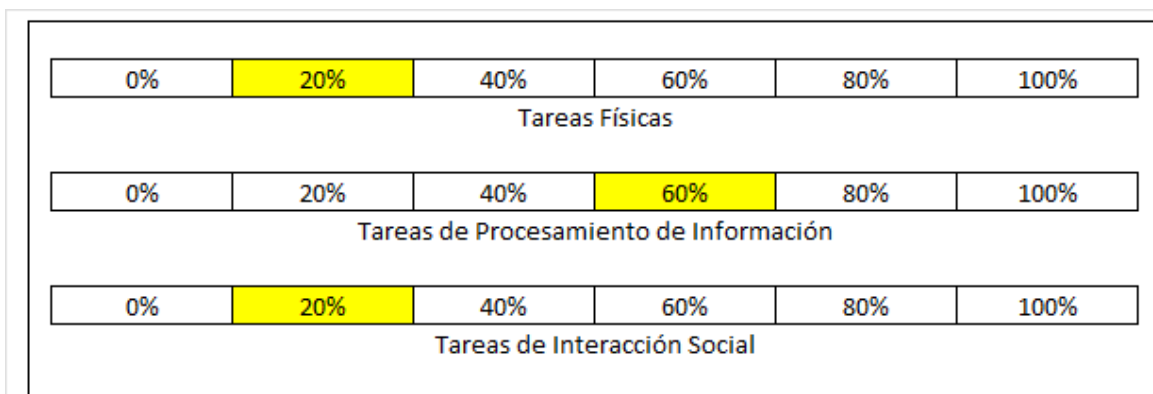


Figura 2: Determinación del Peso Relativo de las Tareas en el Perfil de Cargo

Métodos de Trabajo

Analizar el perfil de cargo para determinar si tiene responsabilidades de supervisión (SI = El teletrabajo indicado en tabla de puntaje no puede superar 60% reflejando los elementos de coordinación presencial; NO = Mantener % de Teletrabajo indicado en tabla de puntaje).

Determinar si existen resultados medibles, objetivos a cumplir o métricas de desempeño (SI = Mantener % de Teletrabajo indicado en tabla de puntaje; NO = Teletrabajo queda condicional a la adopción de gestión por objetivos).

Herramientas de Trabajo

Analizar la sección Competencias del perfil de cargo para determinar si se utilizan herramientas de sistemas de información (SI = Mantener % de Teletrabajo indicado en tabla de puntaje; NO = Teletrabajo queda condicional a la utilización de herramientas de sistemas de información).

Evaluación

1. TAREAS: Sumar los puntos de las tareas según la siguiente figura:

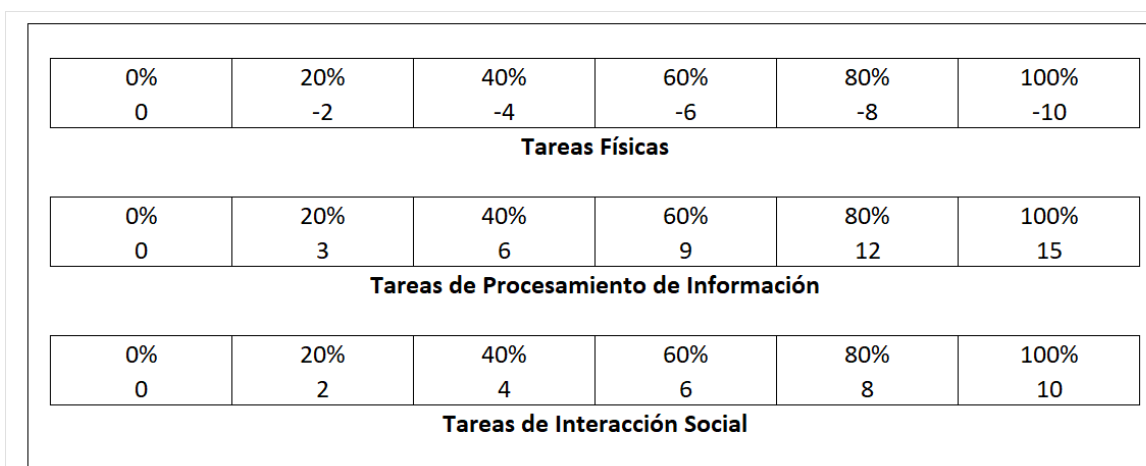


Figura 3: Asignar Puntajes al Peso Relativo de las Tareas en la Descripción de Cargo

O utilizar la siguiente fórmula:

$$(físicas/total\ tareas \times (-10)) + (información/total\ tareas \times 15) + (sociales/total\ tareas \times 10)$$

La suma de puntos entrega una indicación de la intensidad potencial del teletrabajo según la siguiente figura:

Puntaje	% Teletrabajo
15	100%
14	80%
9 - 13	60%
5 - 8	40%
1 - 4	20%
-10 - 0	0%

Figura 4: Puntaje Indica Intensidad Potencial de Teletrabajo

2. MÉTODOS:

- a. Si el cargo tiene responsabilidades de supervisión, el teletrabajo indicado en la tabla de puntaje no puede superar 60% (3 días de la semana). Si el cargo no tiene responsabilidades de supervisión, se mantiene el porcentaje de teletrabajo indicado en la tabla de puntaje.
- b. Si el cargo no tiene resultados medibles, objetivos a cumplir o métricas de desempeño, el paso a teletrabajo queda condicional, sujeto a la adopción de dichos métodos. Si el cargo tiene gestión por objetivos, se mantiene el porcentaje de teletrabajo indicado en la tabla de puntaje.

3. HERRAMIENTAS: Si el cargo no utiliza herramientas de sistemas de información, el teletrabajo queda condicional a la utilización de dichas herramientas. Si el cargo utiliza herramientas de sistemas de información, se mantiene el porcentaje de teletrabajo indicado en la tabla de puntaje.

Ejemplo 1:

 Cargo: Desarrollador(a) ⁴
Tareas

Funciones Principales	Evaluación de Tarea
Recibir listado de tareas desde la jefatura directa.	Info (1,0)
Analizar el requerimiento asignado.	Info (1,0)
Solicitar información adicional si es necesario.	Info (1,0)
Solicitar lineamientos a los diseñadores(as) gráficos(as).	Info (1,0)
Implementar la solución o desarrollo según corresponda.	Info (1,0)
Desarrollar pruebas unitarias de la solución implementada.	Info (1,0)
Subir la solución o el desarrollo al servidor de desarrollo.	Info (1,0)
Subir el desarrollo al servidor de producción.	Info (1,0)
Cargar información a un repositorio público de información.	Info (1,0)
Monitorear el desarrollo cargado en producción.	Info (1,0)

Tareas físicas: 0,0. Tareas de procesamiento de información: 10,0. Tareas de interacción social: 0,0.
 Total tareas: 10,0.

$$(físicas/total\ tareas \times (-10)) + (información/total\ tareas \times 15) + (sociales/total\ tareas \times 10) = 15$$

Puntaje	% Teletrabajo
15	100%
14	80%
9 - 13	60%
5 - 8	40%
1 - 4	20%
-10 - 0	0%

Conclusión: 100% teletrabajable.

Métodos:

- a. El cargo no tiene responsabilidades de supervisión.
- b. El cargo tiene los siguientes objetivos y métricas de resultados:
 - 1) Desarrollar soluciones para la plataforma de Educación Online de la Universidad de Chile.
 - 2) Entrega en calidad y oportunidad de productos o solicitudes desarrolladas.

⁴ Área Tecnología y Datos, Oficina de Educación Online, Plataforma, VTI, Universidad de Chile.

Conclusión: el cargo es teletrabajable. El paso a teletrabajo queda condicional, sujeto a la adopción de gestión por objetivos y resultados.

Herramientas:

El cargo utiliza herramientas computacionales: Ms Office, Django, Python, JavaScript, HTML, Git, Manejo de Linux, bases de datos relacionales y no relacionales.

Conclusión: se mantiene el 100% teletrabajable indicado en la tabla de puntaje.

Ejemplo 2:

Cargo: Auxiliar de Aseo ⁵

Tareas

Funciones Principales	Evaluación de Tarea
Organizar y ejecutar labores de limpieza y encerado de pisos, oficinas, baños, cocinas, escritorios, interior de vidrios, terraza y otros espacios comunes en el(los) piso(s) asignado(s), considerando los espacios ocupados, empleando máquinas y utensilios de limpieza, cuidando las cosas y pertenencias personales y comunes, chequeando y repasando los lugares que han sido ocupados durante el día, de acuerdo a los procedimientos de higiene y autocuidado, así como la programación elaborada por su jefatura.	Física (1,0)
Realizar labores de higiene y desinfección de baños, cocinas, pasamanos y otras superficies de espacios comunes, con amonio cuaternario u otros desinfectantes, revisando el abastecimiento y realizando la reposición de jabón e insumos.	Física (1,0)
Retirar la basura de las oficinas, baños y cocinas correspondientes al piso y depositarla en el lugar asignado para su debida eliminación.	Física (1,0)
Mantener el orden y el aseo de las oficinas y salas de reuniones, lavando tazas utilizadas en salas, cumpliendo la normativa de orden asociada a los espacios de trabajo (no mover documentos de las oficinas, por ejemplo) y respetando el orden particular de cada oficina.	Física (1,0)
Realizar labores de apoyo de limpieza y/o de servicios generales en otros pisos, estacionamientos u otras instalaciones de la Universidad en base a contingencias de acuerdo a programación de la jefatura.	Física (1,0)
Comunicar necesidades, desperfectos o fallas en las instalaciones, cuando corresponda, a su jefatura y/o secretario(a) del piso correspondiente, para colaborar con su reparación, mantención y buen funcionamiento.	Social (1,0)
Atender y responder a consultas de funcionarios(as) sobre limpieza, orden y usos de la infraestructura local, y colaborar en la orientación a estos(as) cuando se refiera a otras materias.	Social (1,0)
Ordenar y regar las plantas de los espacios comunes.	Física (1,0)

⁵ Servicios Generales (DSI), Área Servicios de Apoyo, VAEGI, Universidad de Chile.

Tareas físicas: 6,0. Tareas de procesamiento de información: 0,0. Tareas de interacción social: 2,0.
Total tareas: 8,0.

$$(físicas/total\ tareas \times (-10)) + (información/total\ tareas \times 15) + (sociales/total\ tareas \times 10) = -5$$

Puntaje	% Teletrabajo
15	100%
14	80%
9 - 13	60%
5 - 8	40%
1 - 4	20%
-10 - 0	0%

Conclusión: 0% teletrabajable.

Métodos:

- a. El cargo no tiene responsabilidades de supervisión.
- b. El cargo tiene los siguientes objetivos y métricas de resultados:
 - 1) Mantener la limpieza e higiene de las instalaciones asignadas, a través de la realización de labores de aseo, orden y desinfección de pisos, oficinas, baños, cocinas, pasamanos, ascensores y de espacios comunes.
 - 2) Cumplir los estándares establecidos de higiene y limpieza para los pisos.
 - 3) Cumplir lista de chequeo de trabajos diarios de limpieza según cada funcionario(a).

Conclusión: se mantiene el 0% teletrabajable indicado en la tabla de puntaje.

Herramientas:

El cargo utiliza herramientas computacionales: Computación básica (para correo electrónico).

Conclusión: se mantiene el 0% teletrabajable indicado en la tabla de puntaje.

Ejemplo 3:

Cargo: Secretario(a) Ejecutivo(a) Comité por la Sustentabilidad ⁶

Tareas

Funciones Principales	Evaluación de Tarea
1. Apoyar al(la) Presidente(a) en convocar y organizar las sesiones del Comité en base a de acuerdo a la periodicidad que corresponda.	Info (1,0)
2. Tomar actas y llevar registro de sesiones del Comité y de reuniones con diversos actores de redes internas y externas, así como de toda la documentación que se recepciona o despacha.	Info (0,5) Física (0,5)
3. Asesorar técnicamente al Comité en las temáticas que corresponda.	Info (1,0)
4. Gestionar y coordinar actividades propuestas por el Comité con encargados(as) de sustentabilidad de Vicerreectorías y Unidades Académicas, así como con otras instancias al interior de la Universidad.	Social (1,0)
5. Comunicar y realizar seguimiento a las actividades impulsadas por el Comité para asegurar la más amplia participación de la comunidad universitaria.	Social (1,0)
6. Brindar asesoría técnica para formulación e implementación de proyectos propuestos por diferentes instancias de la comunidad universitaria en materias de sustentabilidad.	Info (1,0)
7. Facilitar y favorecer la articulación de redes internas y externas sobre la temática de sustentabilidad.	Social (1,0)

Tareas físicas: 0,5. Tareas de procesamiento de información: 3,5. Tareas de interacción social: 3,0.
 Total tareas: 7

$$(físicas/total\ tareas \times (-10)) + (información/total\ tareas \times 15) + (sociales/total\ tareas \times 10) = 11$$

Puntaje	% Teletrabajo
15	100%
14	80%
9 - 13	60%
5 - 8	40%
1 - 4	20%
-10 - 0	0%

Conclusión: teletrabajable a razón de 60% o 3 días por semana.

⁶ Área de Gestión, Vicerreectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios/Dirección de Asuntos Comunitarios, Comité por la Sustentabilidad, Universidad de Chile.

Métodos:

- a. El cargo no tiene responsabilidades de supervisión.
- b. El cargo tiene los siguientes objetivos y métricas de resultados:
 - 1) Apoyar la gestión del(de la) Presidente(a) y del Comité por la Sustentabilidad en las materias propias que les fueron encomendadas con el fin de implementar un proyecto de desarrollo para lograr una Universidad sustentable.
 - 2) Cumplimiento mensual de tareas encomendadas por el Comité.
 - 3) Número de actividades planificadas v/s realizadas durante periodo definido.
 - 4) Reporte de indicadores de ejecución presupuestaria.
 - 5) Entrega de información para toma de decisiones más complejas.
 - 6) Rendir cuenta sobre la utilización, actualización y disponibilidad de información estratégica o confidencial.

Conclusión: cargo teletrabajable. El paso a teletrabajo queda condicional, sujeto a la adopción de gestión por objetivos y resultados.

Herramientas:

El cargo utiliza herramientas computacionales: administra la página web específica de la Universidad referida a Sustentabilidad.

Conclusión: se mantiene el 60% teletrabajable indicado en la tabla de puntaje.