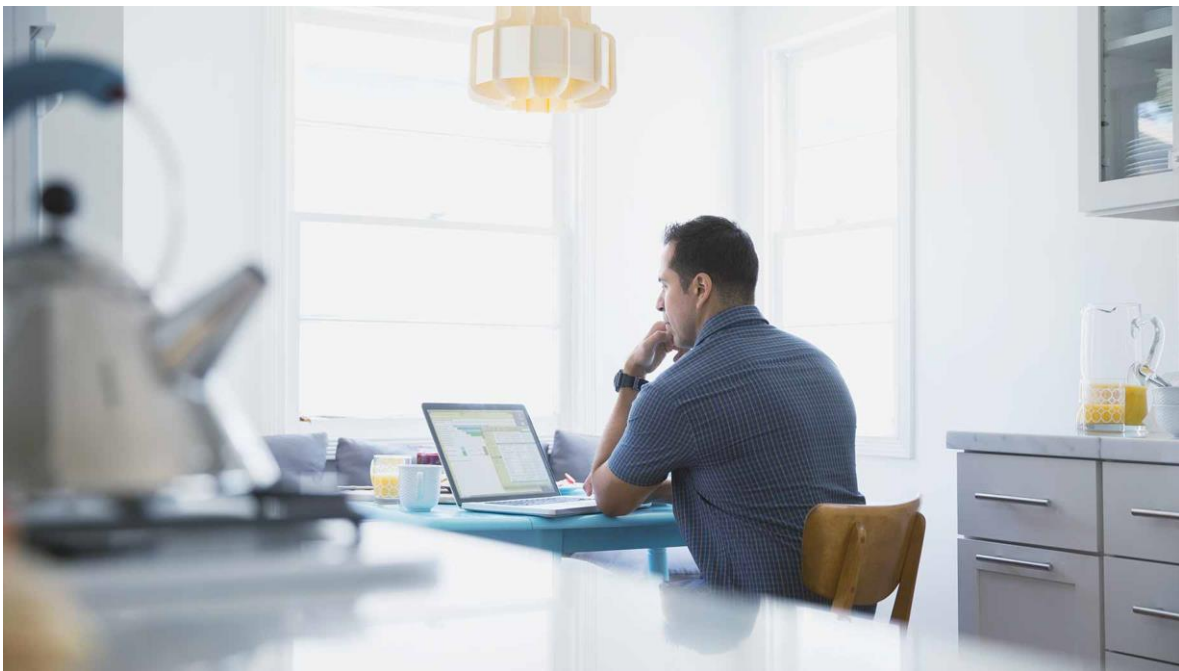


LUGAR DE TRABAJO SEPTIEMBRE 6, 2019

# Aislamiento De Trabajadores Remotos: Percepción vs. Realidad

POR ADAM HICKMAN, PH.D.



---

## LO MÁS DESTACADO

- El 43% de los empleados de EE. UU. trabajan remotamente al menos parte del tiempo
- Los trabajadores remotos de hoy en día necesitan gerentes no tradicionales
- Hay tres maneras de combatir el aislamiento y aumentar el compromiso

---

Ofrecer trabajo a distancia puede tener enormes implicaciones tanto para el reclutamiento como para la retención.

Pero también puede secuestrar el desempeño de sus empleados rápidamente si no sabe cómo manejar a estos trabajadores.

En 1973, el ingeniero y físico Jack Nilles diseñaba vehículos espaciales y sistemas de comunicación para la NASA y la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Por necesidad, Nilles desarrolló una estrategia para ahorrar tiempo de desplazamiento trabajando fuera de la oficina. Desde entonces, esta idea de usar las telecomunicaciones y la tecnología para hacer el trabajo fuera de la oficina ha evolucionado en lo que comúnmente se llama *trabajo a distancia*.

Más de cuatro de cada 10 empleados de EE. UU. (43%) trabajan lejos de los miembros de su equipo al menos parte del tiempo. Y la diferencia en su compromiso -- comparada con los empleados que nunca trabajan a distancia -- es drástica.

El compromiso es más alto entre los trabajadores que pasan tres o cuatro días a la semana trabajando a distancia.

El aislamiento es un aspecto del trabajo a distancia que puede tener un impacto negativo en el desempeño, aunque algunos argumentan que estar solo es el punto de trabajar a distancia -- para poder aislarse y concentrarse al máximo.

Pero a pesar de los beneficios potenciales para el empleado y la organización, el trabajo remoto no es para todos todo el tiempo.

Los gerentes deben entender que las expectativas de los trabajadores remotos son diferentes a las de los trabajadores de oficina, especialmente si los trabajadores remotos se sienten aislados. El aislamiento percibido en el lugar de trabajo puede llevar a una caída de hasta el 21% en el desempeño.

---

Los gerentes simplemente no pueden manejar la fuerza moderna de trabajo remota usando un enfoque de gestión tradicional.

Tres formas de combatir el aislamiento y aumentar el compromiso son obvias, pero a menudo se pasan por alto:

## 1. Derrotar las percepciones negativas de los trabajadores remotos.

Una percepción negativa de los trabajadores remotos es que son menos productivos y colaboradores que los empleados de oficina.

En 2009, IBM informó que el 40% de su fuerza de trabajo (386,000 empleados en 173 países) trabajaba a distancia. En 2017, la empresa pidió a miles de estos empleados que regresaran a la oficina. Los líderes de IBM decidieron que después de 20 trimestres de pérdidas consecutivas, los empleados deben estar en el mismo edificio para que alcanzar resultados. En la superficie, esto tenía sentido -- traer a todos de vuelta a la oficina mejoraría la colaboración y eliminaría los sentimientos de aislamiento. Pero esa noción no resultó ser necesariamente cierta. Las acciones de IBM hoy en día son más bajas de lo que eran en 2017.

Los mejores gerentes reconocen que los trabajadores más remotos realmente quieren construir relaciones significativas y que reunir a todos en un espacio físico de trabajo común puede no ser la respuesta. Para comprometer a sus trabajadores remotos, los grandes gerentes tienen la intención de tener conversaciones frecuentes y significativas y usar la tecnología para recrear la cultura de la oficina.

## 2. Conoce a tus jugadores.

Para combatir el impacto potencial del aislamiento en los trabajadores remotos, los gerentes deben conocer a sus jugadores. Necesitan conocer a sus equipos.

El desempeño de los trabajadores remotos ha sido estudiado extensamente, particularmente en lo que se refiere al volumen de trabajo que estos empleados producen. En los últimos años, los investigadores también han comenzado a estudiar el aislamiento, la soledad y el agotamiento entre los trabajadores remotos.

Por ejemplo, en un estudio realizado en 2019 en una organización de atención al cliente se determinó que el aislamiento en el lugar de trabajo podría ayudar a mejorar el desempeño de determinados grupos de empleados, debido a las exigencias de su trabajo. Y se indicó que los directivos tal vez ni siquiera se dieran cuenta de cómo el aislamiento podría estar ayudando u obstaculizando el desempeño de sus empleados.

Los gerentes deberían tomarse el tiempo para entender realmente a sus empleados remotos. Considerar sus contribuciones únicas y notar cómo prefieren comunicarse. Para descubrir cómo piensan y responden a tipos específicos de situaciones en el lugar de trabajo.

Sin embargo, más allá de cualquier charla sobre resultados de negocios o validez científica, es una premisa muy simple: Ignorar la necesidad de relaciones y conversaciones significativas con sus empleados remotos es ignorar la naturaleza humana.

### 3. Conocer sus tendencias.

Los gerentes pueden construir una cultura de trabajo que permita a los empleados remotos no sólo traer lo mejor de sí mismos al trabajo cada día, sino también *hacer lo que mejor saben hacer cada día*.

Y, lo más importante, los gerentes tienen que averiguar las necesidades específicas e individualizadas de los miembros del equipo que trabajan a distancia. Un entendimiento básico de las fortalezas de sus empleados puede llevar a un enfoque efectivo y centrado en las personas.

Así es como puede empezar:

1. Identifique las fortalezas y los talentos naturales de sus trabajadores remotos para que pueda apreciar quiénes son y cómo funcionan mejor.
2. Estudie sus patrones de trabajo. ¿Cuándo se conectan virtualmente con sus compañeros para colaborar? ¿Con quiénes trabajan más a menudo y cuáles de sus asociaciones producen resultados poderosos?
3. Pregunte por los pensamientos y opiniones de sus empleados remotos al final de cada proyecto o tarea, como lo haría si estuvieran

en la oficina. Empezará a aprender cuándo prefieren colaborar y cuándo quieren aislarse para hacer el trabajo.

---

## Los gerentes deberían tomarse el tiempo para entender realmente a sus empleados remotos.

Cuando se satisfacen las necesidades básicas de los trabajadores a distancia, las conversaciones informales entre los directivos y los empleados pueden dar lugar a discusiones significativas e innovadoras sobre cómo el equipo y la organización pueden prosperar en el futuro.

Los gerentes que aplican estas tres estrategias -- y comunican su apoyo inquebrantable desde la distancia -- se darán cuenta de que el aislamiento puede ser aprovechado para ayudar a sus empleados remotos a trabajar en algunos de sus proyectos más complejos y desafiantes.

### ¿Quiere saber más sobre la gestión y participación de sus trabajadores remotos?

- Lea el artículo de perspectiva de Gallup sobre la experiencia de los empleados para aprender a diseñar el viaje que los empleados hacen con su organización.
- Vea nuestro seminario Web "Managing Your Remote Workers" (Gestión de los trabajadores remotos) para reflexionar sobre cuándo y cómo se comunica con los empleados remotos. about when and how you communicate with remote employees.
- Descargue el informe State of the American Workplace (El Lugar de Trabajo en los Estados Unidos) de Gallup para conocer las perspectivas de investigación sobre lo que necesitan los empleados remotos.

---

Adam Hickman, Ph.D., is Content Manager at Gallup.

---