

Unidade 4

Supervisar o traballo a distancia (I)

1. Principais desafíos

Xestionar un equipo remoto require que as persoas que desempeñan funcións de supervisión teñan que esforzarse un pouco máis en canto aos conceptos básicos dunha boa xestión, incluíndo o establecemento de obxectivos claros, a realización de reunións eficientes, a comunicación clara e o aproveitamento das fortalezas individuais e colectivas das persoas do equipo.

Se ademais, os equipos son mixtos, nos que unha parte das persoas traballa a nivel local e outra parte, a distancia, examinamos a continuación os tres principais desafíos e as principais solucións. Falaremos de comunicación, confianza e produtividade.



1. Comunicación

A comunicación é fundamental en calquera lugar de traballo, especialmente nun onde a maioría das interaccións ocorren a través do correo electrónico, o chat ou as chamadas. Garantir un fluxo ininterrompido de información precisa en toda a estrutura da organización significa fomentar unha cultura comunicativa eficaz e utilizar as ferramentas adecuadas.

É moi importante prestar especial atención á construción de relacións e seguir un proceso para garantir unha boa comunicación. Cando o grupo ou organización ten unha cultura forte que apoia a colaboración, o teletraballo é moito máis sinxelo.

Proposta 1. Mellorar as habilidades comunicativas

As habilidades comunicativas das persoas en equipo, tanto as persoas que traballan a distancia como a nivel local, son un factor importante para o éxito dos equipos remotos. É importante garantir unha boa comunicación por escrito e con chamadas. Dito isto, a comunicación cara a cara sempre é relevante, polo que é unha boa idea reservar tempo para reunións presenciais.

Proposta 2. Fomentar a cultura da comunicación e explicitar os medios en función das actividades.

Na función de supervisión, é importante fomentar unha cultura da comunicación en toda a unidade que depende dela. Tamén é necesario definir explícitamente como se vai comunicar o equipo. Hai que eliminar a ambigüidade que tantas veces rodea a comunicación no lugar de traballo, proporcionando pautas claras que describan que tipos de mensaxes deben enviarse a través de que medios e como se espera que as persoas do equipo interactúen entre elas. Isto é especialmente importante cando o equipo é mixto e polo tanto, está formado por persoas que traballan de xeito remoto e local.

Tamén é recomendable tratar de reunirse persoalmente co equipo cunha determinada frecuencia, dependendo do tipo de actividade que se realice. Por iso é necesario que todas as persoas do equipo reserven un día coincidente para traballar desde a oficina, por exemplo.

Reunirse cara a cara nun grupo é unha forma ideal de formar equipos. Permítelle ás persoas coñecerse mellor, máis aló das súas funcións laborais, e ofrece a posibilidade de resolver os malentendidos que se puidesen xerar na interacción non presencial.

Proposta 3. Facer un bo uso das ferramentas.

A tecnoloxía é a que fai posible os equipos que traballan a distancia. Debemos familiarizarnos todos coas ferramentas e software que poden facilitar o noso traballo, pero é importante ter claros os criterios para aproveitelas mellor en función do que haxa que comunicar.

2. Confianza

A confianza é fundamental en calquera relación. Cando o persoal confía nos seus xestores e sente que traballa para unha visión compartida, a colaboración e o compromiso ocorren de forma natural. Pero é máis difícil gañalo nun ambiente onde a interacción cara a cara é menos común. Unha misión compartida, o fomento do espírito de colaboración e a creación de equipos poden axudar a xerar confianza nas persoas que traballan de xeito remoto e local.

Pode ser útil establecer unha declaración de misión, por que o noso equipo fai o que está a facer. Ter unha misión compartida axúdanos a sentir que o noso tempo está a ser usado para algo relevante e fainos sentir máis proactivos e seguros a todos os membros.

Para incrementar a confianza tamén é útil fomentar a colaboración e o traballo en equipo. A colaboración eficaz axúdalle aos equipos a xerar confianza e vínculos, xa que a xente coñece os respectivos procesos de pensamento e estilos de traballo. Cando cada membro do equipo é capaz de construír sobre as ideas dos demais e achegar as súas propias fortalezas, as relacións florecen. É moi bo animar aos equipos a reunirse regularmente mediante ferramentas de comunicación, xa que estas reunións remotas poden axudar a crear un sentido de comunidade e familiaridade. Como supervisor, asegúrate de comunicar as expectativas a cada equipo para que saiban que están a traballar para acadar un obxectivo común, compartido, e unha comprensión tamén común de como se medirá o progreso.

3. Produtividade

A baixa produtividade é un risco obvio cando a xente traballa fóra dunha oficina tradicional. Nun ambiente sen supervisión diaria, algúns membros do equipo poden non empregar o seu tempo con prudencia, debido a diversas circunstancias. Nalgúns casos, o risco de padecer *síndrome de burnout incrementase* porque a persoa sente que está fóra dunha estrutura de apoio, pero tamén pode ser que atopemos o efecto contrario, e que algunhas persoas en movemento aumenten a produtividade ao alongar a súa xornada laboral. É necesario coidar ambas situacións e actuar para evitar que se produzan.



Sen invadir a privacidade, a mellor forma de asegurarse de que todos os integrantes do equipo fagan o seu traballo é establecer expectativas claras para cada función e realizar un seguimento regular para avaliar o progreso. Non é realista esperar que todos traballen ao mesmo ritmo, pero cómpre ter unha idea xeral da duración das tarefas e do traballo que cada persoa está a facer semana a semana. En todo caso, é bo adaptar a frecuencia de seguimento segundo o tipo de traballo e a persoa .

Hai que asegurarse tamén de prestarlle atención a todos os membros do equipo por igual, independentemente da súa localización física. Sen os límites claros que ofrece o traballo na oficina, tamén é importante asegurarse de que a xente non faga quendas de traballo que non rematan nunca. Dentro do posibles, é importante intentar manter o horario habitual e rematar cando chegue o momento.

Como supervisor, é importante tomar medidas se sospeitas que alguén está a exceder os tempos establecidos aproveitando a flexibilidade que supón traballar desde casa. Un comportamento máis propenso a cometer erros ou cambios bruscos de humor, correos electrónicos enviados en momentos pouco habituais ou unha caída na calidade do traballo poden ser indicadores de que unha persoa que traballa a distancia debería estar tomando un respiro.

Facer un seguimento persoal con regularidade axúdanos, tanto a supervisar a súa actividade, como a verificar a súa carga de traballo e contar co apoio necesario.

Ás veces é útil que o equipo teña unha reunión informal desde o principio para promover a transparencia, a colaboración e a produtividade. Isto facilita que todo o equipo teña a mesma perspectiva, así como facer un seguimento informal da actividade e proxectos diarios das distintas persoas.

Tamén é recomendable establecer unha reunión persoal con cada membro do equipo de forma periódica para ter un tempo sinalado para falar dos avances e das dificultades que poidan atopar no desenvolvemento do seu traballo.

Establecer criterios claros de seguimento da actividade e prestar atención aos síntomas que indican que pode haber algunha desviación, cobra especial relevancia cando se traballa a distancia. Se establecemos unha comunicación fluída e un clima colaborativo e aproveitamos as posibilidades que nos dan as ferramentas ao noso alcance, poderemos chegar a establecer unha relación que faga irrelevante dende onde traballa cada persoa.

Porén, iniciar unha nova forma de traballar sempre esixe un período de adaptación, no que todas as persoas implicadas deben estar máis atentas a descubrir a mellor forma de facer as cousas. Por exemplo, o normal é que nun primeiro momento nos custe máis empregar as ferramentas ou saber en que casos utilízalas, ata que teñamos a man tanto o procedemento como o uso, momento no que comeza a mellorar o noso rendemento e o do equipo.

Establecer novos hábitos na forma de organizar as actividades que nos leven a unha nova orde nos diferentes roles, é un proceso que pode levar un tempo. Desde a función de supervisión é importante prestar atención e facilitar este proceso, que a longo prazo aumentará a satisfacción tanto da persoa en situación de teletraballo como da do resto de persoas do equipo.

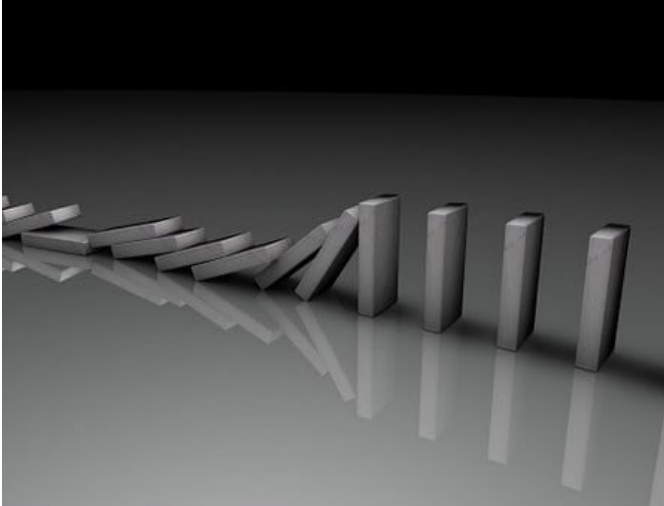
2. As persoas en situación de traballo remoto

O teletraballo ofrece numerosos beneficios para eses teletraballadores, á vez que tamén suscita algunhas preocupacións, como o potencial de illamento do resto do equipo. Moitos non coñecen o alcance das súas necesidades sociais ata despois de estar un tempo nesta nova modalidade de traballo.

É probable que se produzan cambios na frecuencia, espontaneidade, medio e duración das comunicacións habituais relacionadas co traballo para as persoas que comezan a traballar a distancia. Debido a estes cambios, a eficacia das comunicacións faise máis importante. Ás veces descubren que teñen menos reunións e son máis produtivos, o que fai que as reunións sexan máis valiosas e é probable que mellore a preparación e a participación das reunións.

Para abordar eficazmente as preocupacións sobre a perda de visibilidade e conseguir a calidade das comunicacións necesarias para un teletraballo exitoso, é preciso que exista un diálogo aberto sobre estas cuestións e unha planificación conxunta entre a persoa que traballa a distancia e a persoa que as supervisa. Ademais, os horarios e xornadas de teletraballo deben deseñarse para conseguir un equilibrio satisfactorio entre o tempo de permanencia no lugar de traballo remoto e a oficina. Establecer un horario básico de oficina permítelle á persoa que traballa a distancia participar nas reunións e ter acceso ás instalacións e recursos da oficina principal.

2.1. O impacto no equipo



O equipo pode ter tarefas que requiran a implicación da persoa no teletraballo ou que impliquen cambios na carga de traballo. Algunhas persoas poden ter ideas erróneas sobre o teletraballo, así que a prevención ou a superación de inquietudes, crenzas erróneas ou resentimentos do resto do equipo é un reto, tanto para a persoa que traballa no control remoto como para a que exerce a vixilancia.

Na medida do posible, a persoa que traballa a distancia e a persoa que supervisa deben incluír ao resto do equipo no seu proceso de planificación do teletraballo, facilitar unha comunicación aberta entre todas as partes e mantelos informados de calquera cambio que se produza nos acordos de teletraballo. A infraestrutura de teletraballo debe proporcionar medios cómodos de comunicación entre todas as persoas do equipo, estean onde estean.

Como parte do axuste inicial, é habitual que o resto do equipo compense a falta de asistencia aumentando a frecuencia das comunicacións. Este aumento adoita normalizarse despois de establecer novas rutinas e patróns. É probable que co paso do tempo incluso a comunicación vaia diminuíndo, xa que o que antes parecía urxente grazas á facilidade que daba a proximidade física para falar dela, agora considérase resolto nun momento máis conveniente.

Este aforro de mensaxes tamén foi citado como unha das vantaxes do teletraballo. Ademais de diminuír as interrupcións, moitas persoas consideran que o atraso autoimposto permítelles organizar os seus pensamentos máis a fondo, antes de compartilos cos demais ou resolver eles mesmos o problema.

2.2. O impacto na persoa que supervisa.

Calquera proceso de flexibilidade organizativa no ámbito laboral, como o traballo a distancia, require dunha determinada cultura que proporcione o marco necesario para asimilalo, despregalo e consolidalo.

Entre os factores que inciden no éxito da implantación dunha política de traballo a distancia, o factor de maior impacto adoita ser a cultura organizativa .

Como persoa en funcións de supervisión, é importante comprender como afecta o traballo a distancia ás persoas implicadas: as que traballan nunha situación remota, as persoas que colaboran nela e a persoa en funcións de supervisión.

É bo subliñar novamente que manter en todo momento unha actitude positiva e unha comunicación aberta facilita a busca de oportunidades para seguir mellorando e minimiza a incerteza que pode estar asociada a unha nova forma de facer. Os cambios poden axustarse segundo como se desenvolvan ao principio, ata que todas as persoas se adapten á nova forma de traballar.

Normalmente, as características dunha persoa nun papel de supervisión nun contexto de teletraballo inclúen as seguintes:

- Un estilo de xestión orientado a resultados
- Un enfoque de xestión flexible
- Confía no equipo de persoas
- Mantén unha actitude positiva e aberta cara ao teletraballo
- Intenta acomodar os horarios de teletraballo
- Non lle custa asignar tarefas
- Está ben organizada
- Ofrece comentarios oportunos e construtivos
- Facilita a comunicación aberta

→ **RECOMENDACIÓNS Á HORA DE SUPERVISAR EQUIPOS CON PERSOAS QUE TRABALLAN A DISTANCIA**

Presentamos a continuación algúns aspectos para considerar cando temos o papel de supervisar un equipo onde hai persoas que traballan de xeito remoto.

i. Enfoque flexible

A pesar da preparación e planificación detalladas, a planificación aínda terá que ser revisada unha vez que comecen os traballos na nova modalidade.

Cómpre manter unha mirada aberta e receptiva ás necesidades que lle poidan xurdir a calquera das partes implicadas, sobre todo ao inicio, á hora de axustar as distintas formas de traballo.

ii. Claridade de tarefas e expectativas

Sempre é importante garantir que as tarefas asignadas e as expectativas de rendemento sexan claras e entendidas mutuamente, independentemente do tipo de traballo. Porén, no caso das persoas en situación de teletraballo, a importancia dunha comunicación e expectativas claras e do entendemento mutuo, aumenta sobre todo cando se traballa de forma orientada a resultados.

Aínda que o feito de que unha persoa comece a traballar a distancia non requira ningún cambio na organización do traballo, deberase tratar o tema para aclarar dúbidas e evitar problemas innecesarios.

Tamén é importante poñerse de acordo sobre como e con que frecuencia serán as comunicacións ou o seguimento. Debemos lembrar que xa non podemos deixalo ao encontro casual que pode producirse ao compartir espazo todos os días.

Formalizalo tamén nos vai axudar a evitar comunicacións continuas da persoa para comprobar se é necesario algo ou para asegurarnos de que realmente funciona. Unha simple posta en común e discusión destes problemas debería facilitar a transición a unha experiencia de teletraballo exitosa.

Á hora de establecer os obxectivos no plan de traballo será útil ter en conta o seguinte:

- Comunicarse con confianza: actuar con confianza en que os obxectivos definidos son os axeitados e en que o teletraballador poderá alcanzalos.
- Comunicar as expectativas con claridade: establece expectativas e prioridades claras sen contido vago que poida provocar confusión.
- Establecer unha conversación co teletraballador para implicalo na fixación de obxectivos e facilitar un maior cumprimento .
- Asegurarse de que nos explicamos con claridade e de que a persoa que traballa a distancia nos entendeu.

iii. Manterse en contacto coa oficina

As persoas que desempeñan un papel de supervisión deben facer un esforzo extra para axudar aos que están en teletraballo a manterse en contacto coa oficina. Sempre que sexa posible, deberá:

- Asegurarse de que as persoas que traballan de xeito remoto reciban todas as comunicacións da oficina a tempo.
- Programar reunións preferentemente nos días en que o teletraballador estea na oficina, ou de non ser posible, a través de videoconferencia.
- Asegurarse de que a persoa que traballa a distancia estea no caso de eventos oficiais, toma de decisións, discusións e planificación relevantes para o seu traballo, e que participe.

- Programar unha reunión de oficina que inclúa a todo o equipo, persoas que traballan a distancia e persoas que traballan localmente, para manter a comunicación e o traballo en equipo.

iv. Distribución equitativa nas tarefas e oportunidades

Unha das cuestións que dificulta o teletraballo é a equidade nas tarefas e nas oportunidades. Ás veces, as persoas que teletraballan cren que poden perder a oportunidade de escoller as tarefas nas que queren participar ou que xa non se vai reparar nelas para novos proxectos porque non están. E isto pode ocorrer incluso inconscientemente, cando hai unha relativa falta de presenza.

É importante desenvolver unha certa sensibilidade ante este feito e especialmente na modalidade de teletraballo.

v. Retroalimentar ás persoas que traballan a distancia



As persoas que traballan con nós queren saber se están a facer un bo traballo e tamén queren saber se están cumprindo as expectativas. O *feedback* é importante para todos, pero é especialmente importante para aqueles que están traballando a distancia.

Aquí mostramos algúns puntos que hai que ter en conta ao facer un bo feedback despois de comezar o teletraballo :

- Fai comentarios en privado e co tempo necesario para falar deles.
- Introduce comentarios sempre que sexa necesario e de forma recorrente .
- Se cres que hai un problema que debe ser discutido e non podes esperar ás túas reunións habituais coa persoa que teletraballa, busca tempo de onde sexa para falar sobre el.
- Intenta equilibrar os comentarios de eloxios polo traballo realizado, coas oportunidades de mellora .
- Concreta o *feedback* sobre algúns aspectos clave e evita comentar multitude de temas para tentar centrar a atención no que é máis importante e así facilitar a súa asimilación.
- Centra os teus comentarios na observación que fixeches persoalmente e evita o que outras persoas puidesen comentar.

- Comunica de forma asertiva o que queres transmitir
- Facilita que o *feedback* se faga e reciba de forma construtiva. É imprescindible ser respectuosos coa persoa, co traballo que realiza e co novo ambiente de traballo que ocupa

→ **Revisión da planificación e expectativas**

Na implantación de novas formas de traballo, é importante ter en conta que a revisión responsable das tarefas que realizamos facilita o establecemento de novas prácticas máis eficientes, así como unha mellor organización do tempo, que resultan beneficiosas tanto para o traballador como para a organización.



Na tarefa de revisión cómpre revisar o plan persoal de traballo acordado co teletraballador, co fin de examinar o grao de cumprimento das actividades que se concretaron, a revisión do que se esperaba acadar e o recoñecemento dos aspectos que se poden mellorar .

Máis alá da revisión responsable que o traballador fai do seu plan persoal de traballo, é importante que na persoa que exerce a función supervisora exista un acompañamento que facilite o desenvolvemento do teletraballador e do equipo de persoas que traballan de forma colaborativa.

Neste sentido, recoméndase que se establezan **prácticas periódicas de revisión e seguimento** do acordado no plan persoal de traballo do teletraballador, identificando oportunidades de mellora e xestionando as expectativas.

As reunións de seguimento que se realizarán serán as que acorden o supervisor e o teletraballador. Recoméndase que sexan máis frecuentes ao comezo e teñan menor periodicidade a medida que se asente o teletraballo.

Lembra que, aínda que na fase inicial na que se pon en marcha o teletraballo pode ser necesario ter un seguimento máis presente, investindo o tempo oportuno, facer esta supervisión facilitaralle ao teletraballador o desenvolvemento da súa autonomía e autoestima. Isto fará que pouco a pouco a tarefa de supervisión sexa máis puntual e áxil.

Cando as persoas traballadoras non saben o que esperamos que fagan, cústalles decidir que accións realizar, polo que é importante establecer e xestionar as nosas expectativas en relación coa actividade do teletraballador e facilitarlle a súa realización. Tamén hai que comprobar se se cumpriron ou non as expectativas do teletraballador, dar espazo para escoitalas e telo presente para concretar as melloras que se poden introducir.

Na planificación e as expectativas serán útiles as reunións de revisión e así:

- Examinar as actividades que se realizan.
- Valorar se están en consonancia co acordado no plan persoal de traballo.
- Examinar o que como supervisores esperabamos.
- Perfeccionar os obxectivos, tarefas ou actividades e prácticas do teletraballador.

Este exame rigoroso permitirá identificar as melloras que se poidan introducir no futuro e facilitar así a nova forma de traballar. Imos ver estas reunións de coordinación e seguimento máis polo miúdo.

AS REUNIÓNS DE COORDINACIÓN E SEGUIMENTO

As reunións (presenciais ou en liña), se están mal feitas, son un gran problema na xestión do tempo. Poden e deben ser unha ferramenta para manter o contacto coas persoas colaboradoras, orientada a facilitar as tarefas de coordinación, seguimento, comunicación interna, etc.

As reunións virtuais funcionan, se funcionaban as reunións presenciais.

Reunión individual: a reunión individual de seguimento é útil para facer un seguimento de actividades nas que a persoa coa que nos reunimos pode desenvolver o seu traballo con autonomía, sen necesidade de coordinación directa con outras persoas para acadar os fitos que se lle asignan.

Reunión de grupo: a reunión de coordinación e seguimento do grupo deberá incluír exclusivamente as persoas que teñan que colaborar para acadar os fitos previstos. Pola contra, provocan o efecto de desconexión das persoas que non interveñen ou teñen que intervir.

Regras dunha boa reunión de seguimento

- 1) **Ter unha finalidade clara:** as reunións deben seguir rigorosamente o avance e os resultados do traballo.
- 2) **Preparada:** á hora de convocar a reunión, é bo lembrarilles aos convocados os acordos tomados na reunión de seguimento anterior.
- 3) **Documentada:** é necesario anotar, de forma clara e sinxela, os problemas tratados, as propostas de solución e os compromisos adquiridos. Esta tarefa de redacción ten que ser realizada, preferentemente, pola persoa responsable do equipo. Non é unha acta, senón un resumo do tratado, que actúa como marco común.
- 4) **Breve:** as reunións longas non son produtivas, sobre todo en formatos virtuais, onde é difícil manter a atención.

Consellos para unha boa reunión:

- 1) Programar reunións de 25 minutos. Para a maioría das reunións rutineiras de seguimento, este ten que ser un tempo máis que suficiente para acadar o propósito da reunión: facer un seguimento e identificar puntos críticos no desenvolvemento das tarefas.
- 2) Basear a orde do día da reunión en obxectivos e puntos concretos e especificados. Evite os puntos da axenda tópicos e xenéricos e entre nos puntos clave que se queiran tratar.
- 3) Enviar a documentación necesaria con 1-3 días de antelación. Non permita unha primeira lectura conxunta durante a reunión. Permitilo sería unha forma de penalizar a quen fixera o traballo con anterioridade.
- 4) Comezar pronto. Coas reunións de 25 minutos, hai momentos para pasar dunha reunión a outra sen facer esperar a ninguén, asumindo que seguimos convocando ás horas en punto ou ás medias horas.
- 5) De pé se é presencial. Pensa nun formato para transmitir a sensación de “express” se é virtual. Se hai desacordos ou discusións que poden monopolizar a reunión, convoque outra reunión para resolvelas.
- 6) Total atención ao que acontece coa reunión. Evita distraccións, xa sexan outras canles do PC ou dos teléfonos. Sen excepción.

A calidade dunha reunión mídese pola eficiencia, non pola cantidade de tempo investido.

Como tomar notas da reunión?

→ Antes

- enumera os temas que queres tratar
- envía a orde do día coa convocatoria, para que o teu equipo se prepare e proporcione a información pertinente para o seu seguimento. Achega todos os materiais de apoio que se deberon ler e revisar para a reunión.

→ Durante

- Fai a reunión, e controla que a atención sexa total.
- Toma as notas da reunión en dúas seccións:
 - Temas tratados: onde se recolla moi brevemente o contido esencial de cada tema: valoración dos avances, apoios e obstáculos, creando así unha visión compartida dentro do equipo de como avanza un tema ou proxecto.
 - Acordos, actuacións ou tarefas: asigna os acordos, accións ou tarefas en formato táboa a cada persoa. O non estea asignado non se fará

Accións ou tarefas	Quen?	Data límite

- Usa frases operativas. Exemplo:
 - Redactar o correo electrónico para anunciar a convocatoria
 - Elaborar a lista de agarda

→ Despois

- Hai que acordarse de comunicarlle a todos onde estará dispoñible o resumo da reunión, de non existir un lugar xa prefixado

Esta unidade está elaborada empregando os seguintes materiais:



- Teletraballo Seguro. Institut Valencià d'Administració Pública
 - Materiais de teletraballo da Escola Superior de Administración Pública de Cataluña

- Guía do traballo en remoto para a Administración da Comunidade de Castela e León
 - Materiais do web: teletraballar na Xunta de Galicia