

Unidade 5

Supervisar o traballo a distancia (II)



Traballar por obxectivos e resultados. Realizar e asignar tarefas con criterios de calidade

1. A importancia da priorización

Unha das maiores dificultades no ámbito laboral actual é saber priorizar o traballo. Aprender a priorizar significa aproveitar máis o limitado tempo que temos cada día. É un dos eixos vertebradores da produtividade e, unha vez que sabemos priorizar correctamente, pode axudarnos en todo e conseguir unha boa conciliación da vida laboral e familiar.

Pero aínda que os elementos de priorización son sinxelos (é dicir, saber que tarefas hai que facer e clasificalas), é un proceso que non é un exercicio simple. Para facilitar as cousas, compilamos algunhas das mellores estratexias sobre como priorizar o traballo.

2. Como priorizar: algunhas técnicas

2.1. Listas de tarefas pendentes

A priorización abranque diferentes áreas e momentos: as tarefas que facer hoxe, os obxectivos que temos para esta semana e os fitos que nos farán sentir que o mes foi produtivo.

Desafortunadamente, estas listas non sempre cadran. É moi doado volverse centrar no que hoxe nos parece urxente e ignorar que isto nos afasta dos nosos obxectivos máis xerais.

Polo tanto, antes de comezar a priorizar o traballo diario, hai que poñelo todo nun só lugar.

Comezamos facendo unha lista maxistral: un documento, unha aplicación ou un papel onde rexistraremos todas as tarefas actuais e futuras.

Unha vez que teñamos todas as tarefas xuntas, é hora de dividilas en obxectivos mensuais, semanais e diarios. A lista mensual faise a partir da lista principal, a semanal a partir da lista mensual e a diaria a partir da semanal. Deste xeito, aseguramos que as nosas prioridades diarias se axusten aos obxectivos máis xerais.

Ao definir as prioridades, non debemos centrarnos demasiado na tarefa: aínda que é satisfactorio tachar tarefas dunha lista, o que queremos é asegurarnos de que priorizamos o traballo de forma eficaz

2.2. O método Ivy Lee

Ás veces, a pesar do noso mellor esforzo, acabamos cunha lista masiva de tarefas urxentes e importantes que debemos facer. Neste caso, debemos buscar un xeito de descubrir a súa verdadeira importancia. Unha das mellores formas de facelo foi desenvolvida hai máis de 100 anos polo consultor de produtividade chamado Ivy Lee. O método Ivy Lee é un xeito sinxelo de priorizar o traballo a diario.

Ao final de cada xornada de traballo, anotamos as seis cousas máis importantes, non máis de seis, que hai que facer ao día seguinte. Priorizamos estas seis actividades segundo a súa verdadeira importancia. Ao día seguinte, centrámonos só na primeira tarefa, na que traballaremos ata rematar, antes de pasar á seguinte.

Afrontamos o resto da lista do mesmo xeito. Ao final do día, movemos todas as actividades sen rematar á nova lista de seis tarefas ao día seguinte. Repetimos este proceso todos os días laborables.

Limitarse a seis tarefas (ou menos) cada día crea unha limitación que obriga a priorizar correctamente e despois concentrarse nunha única tarefa da lista.

2.3. "Comer o sapo"

Este método está inspirado nunha frase atribuída a Mark Twain: "Se o teu traballo é comer un sapo, o mellor é facelo cedo pola mañá. E se o teu traballo é comer dúas ras, o mellor é comezar pola máis grande".



Un bo hábito de traballo é facer da "peor" tarefa o primeiro que facemos pola mañá. Cada día adoitamos ter unha tarefa de alta prioridade que hai que resolver, pero que, ante a perspectiva dunha xornada enteira de traballo de antemán, tendemos a aprazar. É por iso que este método recomenda que realicemos primeiro a peor tarefa, onde "peor" refírese a por exemplo, o prazo que nos preocupa, as diapositivas da presentación que nos desborda, a busca de información que nos dea datos que non nos gustaría saber, etc.

Deberíamos facelo antes de que teñamos tempo para pensalo demasiado ou perdernos noutras actividades menos importantes.

2.4. Matriz de prioridades ou de Eisenhower: urxencia fronte a importancia
(remitímonos ao xa indicado na Unidade 2: 2.2. Ferramentas para determinar a urxencia e a importancia)

3. Os obxectivos SMART

Con moita frecuencia, o fracaso inclúese no propio obxectivo. Aínda que hai moitos consellos sobre a mecánica de como establecer bos obxectivos, o que moitas veces se perde son os matices. Un obxectivo mal contextualizado pode levarnos por un camiño equivocado.

Existen moitos métodos diferentes para establecer obxectivos de forma eficaz, e un sobre o que hai máis acordo chámase SMART, un acrónimo construído a partir das características, en inglés, que adoitan ter os obxectivos ben definidos. Son os seguintes:

i. Específico (S: specific)

O noso obxectivo debe ser claro e específico xa que se non o é, non poderemos centrar os nosos esforzos nin sentirnos realmente motivados para conseguilo. Cando escribimos o noso obxectivo, tentamos responder ás seguintes catro preguntas:

- Que quero conseguir?
- Por que é importante este obxectivo?
- Quen participa?
- Que recursos ou restricións están implicados?

ii. Medible (M: measurable)

É importante ter obxectivos medibles para poder seguir o noso progreso e manernos motivados. Avaliar o progreso axúdanos a concentrarnos, cumprir os prazos e sentir que nos achegamos cada vez máis ao noso obxectivo ou facer o que sexa necesario para corrixir as nosas accións se nos afastamos del.

Un obxectivo medible debe responder preguntas como: canto? como saberei cando se cumprirá?

iii. Alcanzable/realizable (A: achievable)

O noso obxectivo tamén debe ser realista e alcanzable para ter éxito. Noutras palabras, debería ser esixente e poñer a proba as nosas capacidades e, ao mesmo tempo, seguir sendo posible chegar. Cando establecemos un obxectivo alcanzable, podemos identificar oportunidades ou recursos previamente ignorados, que poden axudarnos a achegarnos ao noso obxectivo.

Un obxectivo alcanzable normalmente responderá a preguntas como:

- Como podo conseguir este obxectivo?
- Como é de realista o noso obxectivo?

iv. Relevante (R: relevance/realistic)

Este paso implica asegurarse de que o obxectivo é importante para nós e que tamén se alíña con outros obxectivos importantes. Todos necesitamos apoio e axuda para acadar os nosos obxectivos, pero é importante manter o máximo control sobre estes.

Un obxectivo relevante debería responder "si" a moitas destas preguntas:

- Parece que paga a pena o esforzo?
- É o momento axeitado?
- Está en harmonía con outros esforzos e necesidades?
- Son a persoa adecuada para acadar este obxectivo?
- O actual entorno socioeconómico é coherente co meu?

v. Temporalizable (T: timely)

Cada obxectivo necesita unha data concreta na que pensamos logralo, polo que temos un prazo no que centrarnos e algo no que traballar. Esta parte dos criterios de obxectivos SMART contribúe a evitar que as tarefas diarias teñan prioridade sobre os obxectivos a longo prazo, ou polo menos, axúdanos a ter presente que hai que lograr un equilibrio entre as dúas perspectivas.

Un obxectivo fixado no tempo adoita responder a estas preguntas:

- Cando?
- Que podo facer nos próximos seis meses?
- Que podo facer nas próximas seis semanas?
- Que podo facer hoxe?

Os obxectivos SMART son excelentes para asegurarse de que non establecemos malos obxectivos. Aínda así, ter éxito cos obxectivos SMART non se trata só do que eles din, senón que está moi influenciado pola forma en que os expresamos, as palabras que usamos para describilos.

b. A linguaxe dos obxectivos SMART: como establecer obxectivos alcanzables

A linguaxe configura as nosas accións. As palabras que usamos para enmarcar as nosas intencións poden darnos unha vantaxe ou descarrilar os nosos esforzos. Un dos exemplos máis comúns é centrarse demasiado en obxectivos negativos.

Aínda que moitas veces establecemos obxectivos relacionados con algo que queremos deixar de facer, estes obxectivos negativos realmente nos desaniman. A investigación móstranos que a negatividade fai que as persoas eviten os desafíos.

Para manter a motivación para acadar obxectivos SMART, é importante que usemos unha linguaxe positiva .

Aquí tes algúns exemplos específicos:

i. Substituír as formas verbais que expresan obriga por outras que expresan vontade

Por exemplo, podo cambiar "Ao final da semana, debería rematar e enviarlle o deseño final do sitio web ao meu xefe" a "Ao final da semana rematarei e enviarei o deseño final do sitio web ao meu xefe".

ii. Cambia "en breve" a unha liña de tempo específica

Aínda que a concreción ao longo do tempo é unha parte importante do método SMART, moitas persoas teñen medo de comprometerse cunha data concreta real. Pero os nosos obxectivos perden forza se non teñen unha data de finalización e convértense en meros desexos.

Por exemplo, podo cambiar "Pronto lle enviarei o borrador do proxecto aos membros do equipo para suxestións" por " enviareille o borrador do proxecto aos membros do equipo para suxestións antes do mércores ás 16:00 horas".

iii. Cambia "Necesito" por "Quero"

Dicir que "necesitamos" facer algo connota o noso obxectivo de forma negativa, xa que expresar algo como necesidade fainos perder a capacidade de tomar decisións ao respecto. En cambio, dicir que "queremos" facelo é unha forma moito máis positiva de manter o control e a motivación. Obviamente, hai moitas situacións no lugar de traballo nas que "necesitas" facer algo.

Por exemplo, podo cambiar "Necesito espertar ás seis e media cada mañá para poder ir ao ximnasio antes do traballo" por "Quero espertar ás seis e media todas as mañás para poder ir ao ximnasio". antes do traballo".

iv. Cambia "nunca" para unha acción específica

Poucas cousas nos dificultan tanto facer unha tarefa como sentirnos baixo presión. Cando dicimos que "nunca" volveremos facer algo, estamos poñendo moita presión sobre nós mesmos e é máis probable que non consigamos o obxectivo ou que o adiemos indefinidamente. Pola contra, decidimos unha acción que substitúa o que queremos deixar de facer .

Por exemplo, podo cambiar "Nunca chegarei tarde ás reunións" por "Engadirei unha marxe de 15 minutos antes das reunións para asegurarme de que chego a tempo".

v. Exemplos de obxectivos SMART

Algúns dos principais problemas que se producen na produtividade (motivación, procrastinación e concentración) son principalmente problemas emocionais. Porén, tratamos os obxectivos laborais coma se fosen problemas estritamente loxísticos.

Pero todos sabemos que só porque esteamos nunha oficina a tempo completo, non significa que esteamos traballando ben. Pola contra, os obxectivos correctos poden inspirarnos a espremer o máximo cada día.

Mostramos aquí un par de exemplos de obxectivos SMART específicos que se poden usar para manernos motivados ao longo do día. Cada un converte un obxectivo común do lugar de traballo nun obxectivo claro, cun proceso, data límite e fluxo de traballo adxuntos para facilitalo .

Exemplo 1: dedicar máis tempo a un traballo significativo

Establecer un obxectivo de tempo de traballo diario é unha boa forma de facer máis cada día, e mellorar a nosa satisfacción co traballo realizado:

Mal obxectivo: "Quero gañar máis tempo cada mañá para traballar na miña tarefa máis importante".

Obxectivo pouco claro: "Quero pasar dúas horas cada mañá traballando na miña tarefa máis importante".

Obxectivo SMART: "Cada semana traballarei no proxecto x de 9.00 a 11.00 horas sen interrupcións, para telo listo nun prazo de dúas semanas".

Por que funciona?. Ademais de establecer un calendario e unhas expectativas claras, este obxectivo tamén fai que sexa positivo, realista e sexa fácil manernos motivados. Todos os días, sabemos o que imos facer, cando o faremos e por que é importante.

Exemplo 2: dedica menos tempo ao correo electrónico e á comunicación durante a xornada laboral

Aínda que comentamos que os obxectivos negativos non son bos para motivarnos, é difícil escapar deles. Unha das mellores cousas que podemos facer para a nosa produtividade é optimizar o tempo de comunicación durante a xornada laboral.

Mal obxectivo: "Debería deixar de controlar gran parte do meu correo electrónico durante a xornada laboral".

Obxectivo pouco claro: "Só comprobarei o meu correo electrónico e as miñas mensaxes un par de veces ao día".

Obxectivo SMART: "Comprobarei e responderei os meus correos electrónicos e mensaxes unha vez ao comezo da xornada laboral, outra vez ás 12.00 h e outra xusto antes do remate da xornada laboral, durante un máximo de 20 minutos. Pecharei a caixa de entrada e as ventás de chat fóra deste horario".

Por que funciona? É fácil que "un par de veces" se converta en "todo o día". Pola contra, este obxectivo SMART describe claramente cando e durante canto tempo comprobaremos as mensaxes e o proceso para asegurarnos de que non caemos en malos hábitos.

Plan de acción

Xa falamos brevemente na unidade 2 da importancia de planificar e priorizar. Imos agora a deternos un pouco máis.

a. A necesidade de planificar

Normalmente temos que completar proxectos sinxelos como parte das nosas responsabilidades diarias. Estes pequenos e medianos proxectos, a primeira vista, non parecen precisar de moita reflexión. Pero de cando en vez, podemos pasar por alto un paso clave que pode arruinar todos o noso esforzo.

Por exemplo, asegurámonos de ter todo en conta ? Hai que facer algunha actuación ao comezo do proxecto para que todo saia ben? Temos claro cando hai que facer actividades clave, e en que secuencia, para cumprir un prazo?

b. O plan de acción

Os plans de acción son unha simple lista de todas as tarefas necesarias para acadar un obxectivo final. Diferéncianse das listas de tarefas pendentes en que se centran en acadar un único obxectivo .

Os plans de acción son útiles xa que nos proporcionan un marco para pensar como imos completar un proxecto de forma eficiente. Axúdanos a completar as actividades na orde máis axeitada e aseguran que non deixamos atrás ningún paso clave. Ademais, como vemos cada unha das tarefas listadas, podemos decidir rapidamente cales asignar ou que tarefas podemos ignorar.

c. Utilizar plans de acción

Podemos utilizar un plan de acción sempre que necesitemos planificar un pequeno proxecto ou un conxunto de actividades destinadas a acadar un obxectivo concreto.

Para elaborar un só, temos que enumerar as tarefas que debemos realizar para acadar o noso obxectivo, na orde que necesitamos para realizalas. Ás veces pode ser unha boa idea seguir un proceso sinxelo de tres pasos que o guíe:

i. Paso 1: Identificar as tarefas

Comezamos por facer unha chuvia de ideas sobre todas as tarefas que debemos realizar para acadar o obxectivo. Hai algunhas preguntas útiles que poden axudarnos neste paso:

- Cal é a primeira acción que debemos tomar?
- Unha vez rematada esta tarefa, que vén a continuación?
- Hai algún paso que se deba priorizar para cumprir uns prazos específicos?

ii. Paso 2: Analizar e asignar tarefas

Agora que podemos ver todas as accións de principio a fin, vexamos cada unha con máis detalle .

- ¿Hai algún paso que poidamos deixar de tomar pero aínda non conseguindo o noso obxectivo?
- Que tarefas poderíamos asignar a outra persoa do noso equipo?
- Hai prazos para tarefas concretas? Necesitamos organizar recursos adicionais?

iii. Paso 3: Comprobar se nos queda algunha tarefa

Para asegurarnos de que o noso plan de acción estea completo, pode ser unha boa idea saír do esquema de pensamento "tarefa" e pensar en varias áreas que poden requirir a nosa atención para facilitar o desenvolvemento do plan de acción, como:

- Espazos: necesitamos un espazo específico para o desenvolvemento do plan ou o plan de acción afecta o espazo dalgún xeito?
- Diñeiro: necesitas un orzamento específico para algunha das actividades?
- Persoas: hai alguén que me poida axudar con algunha actividade? O plan de acción ten un impacto noutras persoas que hai que ter en conta?
- Equipamento: necesitas algún equipamento específico nalgún dos pasos?
- Materiais: necesitas algún material específico nalgún dos pasos?
- Experiencia: algunha das actividades require un nivel de coñecementos nunha área específica que eu non teño?

Unha vez rematado o noso plan, é recomendable seguilo mentres realizamos o traballo, así como actualizalo con actividades adicionais, modificacións das existentes ou eliminalas, de ser o caso.

Se cremos que volveremos traballar para acadar un obxectivo semellante, podemos revisar o plan de acción unha vez rematado o traballo e tentar anotar todo o que puideramos ter feito mellor.

Se volvemos a facer un traballo semellante, é bo converter o noso plan nun modelo que nos sirva de lista de verificación, que iremos perfeccionando e mellorando aos poucos para asegurarnos de que recordemos facer todo o importante para ter éxito.

Os plans de acción son útiles para pequenos proxectos, nos que os prazos non son especialmente importantes ou intensos e, polo xeral, non precisan coordinar outras persoas ou áreas da organización.

Non obstante, a medida que os nosos proxectos medren, necesitaremos desenvolver habilidades de xestión de proxectos máis formais, especialmente se somos responsables de programar o tempo doutras persoas ou se necesitamos completar proxectos para cumprir os prazos.

O proceso de asignación de actividades



Para asumir novas responsabilidades, involucrarnos en novos proxectos, comprometernos con novas tarefas, hai que deixar atrás aos demais e, a non ser que poidamos deixar de facelos sen que iso repercuta negativamente nos nosos resultados, a única opción é asignalas a outra persoa do noso equipo.

A asignación da actividade ten importantes beneficios :

- Permítenos investir o noso tempo e centrarnos nas tarefas nas que máis valor engadimos.
- Facilita a distribución da carga de traballo de forma equilibrada entre as distintas persoas do equipo ou da organización.
- É unha das formas máis eficaces de promover o desenvolvemento das persoas que colaboran con nós.

- Aumenta o compromiso dos colaboradores, porque se senten parte do traballo e dos resultados e gañan en seguridade e competencia.

Porén, asignar un traballo non é unha tarefa fácil, xa que require moita planificación, moita paciencia, confianza nas capacidades dos demais, desafección cara ás nosas tarefas e perder o medo a que os demais as fagan mellor ca nós .

A asignación de tarefas é máis un proceso que un evento. Un proceso que implica un traballo de autoconhecimento e autorregulación, planificación adecuada, toma de decisións correctas e un bo seguimento, ata asegurarnos de ter asignado a tarefa de forma eficaz.

Aquí temos os pasos para unha asignación eficaz de tarefas :

1. Define o que hai que facer e o que se quere conseguir: o obxecto do traballo

Asignar traballo non é mandar, non é pedirlle a outra persoa que faga algo a tempo, nin se trata de sacarnos un problema de enriba. A asignación de traballos require xuízo, significado e estratexia .

O primeiro paso é definir con moita precisión que actividades queres asignar, que accións concretas debe realizar a persoa á que se lle vai asignar e ter claro o que queres conseguir. Tamén debe coñecer esa finalidade, a persoa á que se lle atribúe.

2. Elixer a persoa adecuada para asumir a tarefa

O traballo adoita asignarse a quen máis temos a man, a persoa na que adoitamos buscar apoio ou coa que mellor nos levamos. Outras veces insistimos en asignarlle o traballo a alguén porque vemos potencial para iso ou porque cremos que tería tempo ou capacidade para asumir estas tarefas.

Tampouco adoitamos ter en conta o nivel de preparación e motivación que ten a persoa á que lle asignamos estas novas tarefas.

Coñecer a carga de traballo que xa asume a persoa colaboradora e a que se debe asumir coas novas tarefas é outro factor importante, porque non ter tempo para moita carga de traballo é un elemento desmotivador á hora de asumir novas responsabilidades.

3. Asegúrate de que a persoa comprende completamente o contido da tarefa

Cando asignamos un traballo, moitas veces ocorren moitas distorsións comunicativas, debido á disparidade dos mapas mentais en xogo. Segundo vexo e entendo as cousas, non sempre coincide co que fan outras persoas. É importante telo presente para comunicar exactamente o que queremos e como o queremos, e poñernos no seu lugar .

Temos que entender que esta persoa non é coma nós, que quizais non estivo facendo a tarefa antes ou que non sabe o que sabemos sobre el e o contexto. Necesitamos enfatizar na precisión e claridade e detallar ben o que queremos .

O final dun proceso de asignación de actividade non pode ser simplemente preguntar se está todo claro. Para asegurarse de que a outra persoa entendeu todo correctamente, o mellor é pedirlle que reproduza coas súas propias palabras todo o que lle transmitimos, ou que lle faga preguntas moi concretas sobre o contido do que estivemos falando.

Tamén cómpre deixar claros os prazos de execución da tarefa (para cando sexa necesario), os indicadores de resultados e calidade (cando consideramos que a tarefa se pode dar por feita correctamente), o seguimento e supervisión, directrices, e os principios e límites á hora de tomar decisións sobre as tarefas asignadas (veremos este tema con máis detalle un pouco máis adiante).

No caso das persoas que traballan a distancia, unha vez máis hai que valorar a mellor forma de comunicarse con elas, así como ter en conta as dificultades que supón o medio que utilizamos. Veremos máis información ao respecto no bloque 3.

4. Explica por que hai que facer o traballo

Nós necesitamos entender por que as persoas son asignadas a unha tarefa específica, e por que son asignadas por nós en particular. Deste xeito, podemos dar sentido á nosa actividade e reforzar a nosa capacidade e confianza. Esta explicación tamén facilita un mellor funcionamento dos equipos, xa que impediremos que a xente pense que se trata de tarefas arbitrarias nas que non se teñen en conta a súa carga de traballo ou capacidades relativas.

5. Achegar as claves e os recursos para que se poida facer o traballo

Un dos maiores erros á hora de asignar un traballo é crer que unha persoa asumirá unha nova tarefa de forma totalmente autónoma en pouco tempo. Para ser efectivos debemos ter en conta que para realizar unha boa asignación de postos de traballo é fundamental deixar claro en que nivel de autonomía se está a realizar a encomenda:

- Nivel 1: instrucións precisas sobre que facer e como facelo exactamente: ao iniciar un proceso de asignación de traballo, é importante ter un alto grao de precisión sobre como se queren os traballos, e como se deben facer exactamente.
- Nivel 2: buscar opcións e avalialas: unha vez que a persoa realizou correctamente a tarefa na forma indicada, pódese aumentar o nivel de autonomía, solicitándolle que investigue e pense noutras alternativas para levala a fin, e achegar novas perspectivas. A idea é que o colaborador as comparta con nós para que avalíe a súa capacidade de resolución, de idear

opcións, de comprender a tarefa e o obxectivo na súa totalidade. Neste nivel, a decisión seguirémola tomando nós.

- Nivel 3: recomendar unha alternativa: neste nivel pídeselle á persoa que achegue a súa opinión ou recomendación sobre a alternativa ou forma de realizar a tarefa ou incluso, que tome a decisión máis axeitada, en función da análise realizada e compartida previamente. Esta fase axúdanos a coñecer o grao de iniciativa, decisión, autonomía, e criterio da persoa. A nosa tarefa neste nivel é confirmar ou rexeitar a proposta.
- Nivel 4: decidir e informar: unha vez comprobado que o colaborador sabe buscar información e analízala para tomar decisións, e que toma as decisións correctas, agora está en condicións de pasar ao nivel de decisión sobre o tarefa asignada. Para asegurarnos de que se toman as decisións correctas a este nivel, pedirémoslle que nos manteña ao día de forma regular.
- Nivel 5: actuar de forma independente: neste nivel infórmanos do estado da actividade con menor frecuencia, segundo o nivel de complexidade, ata que chega un momento no que a persoa que colabora con nós decide por si mesma completamente.

Este proceso de autonomía incremental permite que as persoas que colaboran con nós vaian realizando o traballo aos poucos pero mantendo os seus niveis de confianza e seguridade. Ademais, alivia a sensación de perda de control que se experimenta á hora de asignar unha actividade, xa que se vai facendo paulatinamente.

É importante asegurarse de que a persoa que traballa a distancia teña acceso aos recursos necesarios para realizar a tarefa encomendada tamén desde o lugar de traballo no que se atopa. Debemos asegurarnos de que a localización física non sexa un obstáculo.

6. Establecer indicadores de resultados e prazos de seguimento e madurez

Como xa sinalamos anteriormente, un bo encargo pasa por establecer de forma clara e concreta cales son os prazos da tarefa, así como os indicadores de resultados a obter. Sen estes, ninguén estará seguro de que as cousas van ben, e seguiremos aferrados ao control da tarefa, o que nos impedirá gozar dos beneficios de asignar actividades a outras persoas.

É importante establecer prazos de seguimento para avaliar o grao de avance, saber como vai a outra persoa coa nova tarefa e proporcionar seguridade. Isto, entre outras cousas, tamén evitará que o interrompamos constantemente con controis, que ao final nos cargan de traballo e limitan a liberdade e o desenvolvemento da outra persoa.

A medida que se vai consolidando a nova forma de traballar, adoita ser oportuno revisar os prazos de seguimento do traballo. Ás veces, podemos comezar cunha certa maior frecuencia, e axustala a medida que se vai consolidando a nova situación cando vemos que os resultados se dan na forma esperada.

7. Evite a asignación inversa

Unha das trampas da asignación de actividades é a asignación inversa. Isto implica que a persoa á que lle asignamos unha tarefa, achégase a nós para tomar unha decisión respecto diso, para resolvela ou para executala. As razóns poden ser múltiples: porque non pode, non sabe, non ten tempo, etc. pero deste, o que tiñamos asignado volve a nós e acabámolo facendo. E nisto adoita existir unha dobre responsabilidade, a da persoa colaboradora por non asumir as tarefas que se lle encomendaron, e a nosa por permitirlo.

Ás veces, o que nos fai caer na asignación inversa ou ascendente son patróns ou crenzas inconscientes de pensamento: "Teño que ser capaz de facer todo", "Teño que ir rápido", "Teño que ser amable", "Teño que ser capaz de facelo máis rápido e mellor", "a xente non quere asumir máis responsabilidades nin máis traballo", "ao final perdo menos tempo facéndoo eu mesmo que explicándoo para que o faga outra persoa" e outros dese estilo.

Evitar a asignación inversa require manter a nosa conciencia alta para evitar comportamentos reactivos que nos impidan asignar de forma eficaz.

Unha das formas máis eficaces é utilizar preguntas que devolvan a pelota ao tellado da outra persoa, como:

- "Que farías?"
- "Como o farías?"
- "Que é o que che impide facelo?"
- "Que necesitarías para facelo?"

A función da supervisión implica ás veces axudar ás persoas do equipo a mirar unha situación que lles parece insuperable desde unha experiencia diferente, para que as persoas teñan a oportunidade de medrar profesionalmente e afrontar novos retos.

8. Proporcionar comentarios

Nas sesións de seguimento a ferramenta máis eficaz é o feedback. É a oportunidade perfecta para analizar o progreso e ofrecer pautas de mellora se é necesario.

A clave é que estas sesións sexan máis frecuentes ao principio, e vanse afastando no tempo a medida que o colaborador vai subindo de nivel no proceso de asignación de tarefas.

Estas sesións son perfectas para comentar o que funcionou ben, o que se podería mellorar, o que aprendeu a outra persoa, o valor que lle achegou a tarefa ou como evolucionou desde que recibiu a tarefa.

Seguimento e control da planificación

a. Seguimento do desempeño das tarefas



Contar coas ferramentas de seguimento facilita a revisión e verificación, dun xeito sinxelo, das tarefas e do seu estado. Esta información facilita o traballo colaborativo e consegue obxectivos persoais e de desenvolvemento, así como os organizativos.

Os seguintes exemplos identifican os elementos que facilitan o seguimento e control das tarefas, e que identifican a carga de traballo e o estado e evolución do traballo a realizar:

- Estado : a tarefa debe comezar, está en curso ou está rematada.
- Prioridade : a tarefa é de alta ou pouca importancia ou é urxente.
- Tempo / prazo : cal é o tempo estimado ou o prazo de entrega para esta tarefa.
- Tarefas : indica que tipo de tarefas realizará cada persoa que traballe en teletraballo para facilitar o seguimento do proxecto.
- Grao de cumprimento : aproximadamente o un por cento (%) da execución da obra.

A continuación móstranse exemplos de modelos de seguimento que permitirán identificar e avaliar facilmente a evolución do plan de traballo de cada teletraballador.

→ **táboa de seguimento:**

	Tarefa	Estado	Prioridade	Remate	% cumprimento	Comentarios
1	Redactar informe sobre o proxecto x	en curso	baixa	03.01.22	25%	Pendente recibir datos
2	Organizar as xornadas formativas sobre TT	finalizada	alta	02.02.22	100%	
3	Xxxx	Non iniciada	Media			Non planificada

→ **táboa de evolución e desenvolvemento:**

Tarefa	Estado	Entregada en prazo	Satisfacción	Supervisor/ra	Comentarios	
1	Redactar informe sobre o proxecto x	en curso	non	mellorable	A persoa supervisora requiriulle ao dep. z os datos para apurar entrega	Baixa do analista
2	Organizar as xornadas formativas sobre TT	finalizada	si	alta		
3	Xxx					Pte. pedido x

→ **táboa de observacións e melloras:**

Tarefa	observacións	melloras	Revisión da implantación melloras	Comentarios	
1	Redactar informe sobre o proxecto x	Demasiados imprevistos	Dedicar 1 h ao inicio da mañá para traballos alta concentración	mellorable	Non se respecta o pactado. revisar
2	Organizar as xornadas formativas sobre TT				
3	Xxx		Cambiar provedor	Diminución tempo 2 días	Asinar novo contrato o día 25.03.22

b. Algúns métodos de xestión de tarefas

O mellor método para xestionar as tarefas é o que lle resulta máis útil a cada persoa e para descubri-lo, moitas veces cómpre probar outros diferentes e comprobar cal se adapta mellor á nosa forma de facer.

Toda persoa que teletraballa ten un grao de autonomía na xestión do seu tempo e será desexable que, como supervisores, facilitemos que esta autonomía estea en equilibrio coas tarefas que realiza, a forma persoal de traballar e a coordinación e colaboración. Por iso é recomendable realizar un seguimento periódico da persoa que teletraballa para facilitar o seu empoderamento.

Amosamos aquí algúns métodos de xestión de tarefas que poden ser útiles. Compartir a súa opinión co teletraballador en relación aos diferentes métodos de xestión de tarefas e acordar un que lle resulte útil facilitará o seguimento e colaboración da actividade do teletraballador e dos equipos.

A lista de tarefas é un método sinxelo de organizar actividades que consiste nunha lista de tarefas e a data de vencemento ou data límite a realizar. Proporciona simplicidade na xestión, pero non resulta tan útil á hora de facer un seguimento cando hai actividades con pequenos detalles ou á hora de xestionar proxectos.

A continuación podes atopar un exemplo de como sería organizar actividades mediante este método.

Tarefa	Estado	Prioridade	Lím. tempo	Comentarios
Elaboración do informe de viabilidade económica	en progreso	alta	28/02/2020	Pendente devolución
Elaboración do estudo comparativo sobre ratios de atención aos usuarios	en progreso	baixa	25/05/2020	
Preparación da reunión co equipo do proxecto	pendente	urxente	12/02/2020	

Saber que tipos de actividades realizas no teu día a día pode axudarche a decidir se esta é unha boa ferramenta para ti e se pode axudarche a saber e valorar como xestionas o teu tempo, ademais de facilitar o seguimento. a actividade do teletraballador.

A continuación ampliaremos algúns dos métodos máis comúns ou estendidos de xestión de actividades, algúns dos cales atoparás na seguinte sección, para ver como podes utilizalos coa ferramenta Microsoft Planner .

Lembra que será interesante saber cal é a ferramenta máis cómoda que che facilitará a supervisión do teletraballador. Tendo presente as actividades que ten que supervisar e o tipo de tarefas ou proxectos que realizan os teletraballadores será útil á hora de decidirse por un método ou outro.

c. Ferramentas específicas de apoio á planificación de actividades

A ferramenta que utilizaremos é Microsoft Planner, da que dispoñemos a través do paquete Office 365 .

Planner ofrece un lugar para que os membros do equipo creen plans, organicen e asignen tarefas a diferentes usuarios e fagan un seguimento do progreso a través dos paneis.

Unha das características é que permite organizar as actividades de forma visual, coma se fosen fichas, e tamén organizalas en columnas. Tamén che permite engadir datas de finalización e asignalas a outras persoas do equipo. Pódese engadir información adicional á tarefa, como listas de verificación (pasos intermedios para completar a tarefa), etiquetas de cores para axudarche a clasificala (por exemplo, por prioridades), anexos ou ligazóns a documentos ou sitios web.

A ferramenta que propoñemos é o suficientemente potente como para incorporar algunhas das características que nos permiten seguir algunhas das metodoloxías de xestión do tempo. Como en toda aprendizaxe, unha vez superada a curva inicial ábreñenos posibilidades que facilitan a xestión e o seguimento da actividade, sobre todo nun ámbito de traballo a distancia.

d. Control de planificación

O supervisor e o teletraballador acordarán un plan de traballo persoal que será o documento que enmarcará as liñas de actuación do traballo realizado por cada teletraballador.

Este documento servirá para poder facer un bo seguimento e unha boa revisión do desenvolvemento da persoa que teletraballa neste novo uso do tempo profesional.

Na medida en que se dispón dun documento que conteña os obxectivos a acadar, así como as expectativas e valoración destes obxectivos, será máis fácil supervisar e controlar a planificación , a execución e a consecución dos obxectivos .

O traballador e o supervisor deberían reunirse con frecuencia, especialmente ao comezo desta nova forma de traballar, para avaliar o desempeño das tarefas, o desempeño da planificación, a utilidade dos medios acordados e o grao de satisfacción no cumprimento dos fitos acordados, e controlalos. Este seguimento será máis áxil e dinámico a medida que

os supervisores e os teletraballadores adquiren novos hábitos produtivos na modalidade de teletraballo.

Sobre todo no proceso de implantación da nova forma de traballo cómpre observar a necesidade de revisar e, en ocasións, reprogramar as tarefas, e concretar e modificar os obxectivos, xa que a realidade do previsto pode requirir estes cambios.

Neste sentido, é importante ter presente un grao de flexibilidade axeitado que permita á persoa que teletraballa acompañala no proceso de implantación deste novo tipo de teletraballo.

Control de calidade

i. Indicadores de calidade a ter en conta

Os indicadores de calidade permiten determinar o grao de consecución dos obxectivos, facilitan o seguimento dos procesos e permiten comparacións con determinados elementos e revisar o avance de determinadas materias.

No deseño dos indicadores de calidade terase en conta que estes son específicos, medibles e idealmente consensuados coa persoa que teletraballa, así como entendidos por ambas as partes. E, na medida do posible, estarán en sintonía cos obxectivos SMART da unidade correspondente.

Os indicadores axudaranos a identificar a produtividade actual e facilitaranos de ter datos para revisións, que será realizada polo teletraballador e o supervisor. Nestas revisións poderase calibrar a evolución en función das observacións que se realicen, a medida que avance a implantación do teletraballo.

Lembra, á hora de asignar tarefas ao teletraballador, que ten todos os elementos necesarios para poder facelo con criterios de calidade:

- Ten toda a información que necesita?
- A actividade asignada segue os criterios SMART?
- A tarefa asignada pode entrar en conflito con outras persoas?

ii. Análise e revisión do cumprimento dos criterios de calidade

Os indicadores acordados servirán de estándar de calidade fixo que permita dispor de información en relación co grao de cumprimento entre o teletraballador e o supervisor.

Para sistematizar a análise do cumprimento dos compromisos de calidade será necesario contar cunha táboa de control que facilite a revisión dos indicadores coas actuacións efectivamente realizadas e que permita avaliar o nivel de calidade acadado .

Avaliación do resultado

O supervisor é o responsable do seguimento e avaliación do plan de traballo persoal do teletraballador .O resultado favorable da avaliación final será requisito indispensable para continuar traballando nesta modalidade.

Para facer unha axeitada avaliación é necesario ter en conta as cuestións acordadas no plan persoal de traballo:

- Número de días que se desenvolveron en modalidade de teletraballo
- Franxa horaria de dispoñibilidade
- Medios de control e seguimento do traballo

Este documento facilita a identificación do que se espera da modalidade de teletraballo e axuda a clarificar as expectativas sobre a actividade a realizar, así como a planificación e execución destas no tempo. Canta máis claridade hai no plan de traballo persoal, maior capacidade de adaptación á nova forma de traballar e máis fácil será a execución exitosa do acordado.

Para valorar os resultados será necesario analizar a información e os datos obtidos na revisión e seguimento da actividade do teletraballador, que nos permitan observar a evolución do seu traballo. Esta información permitiranos facer unha análise comparativa entre os obxectivos inicialmente acordados e os resultados observados.

Para extraer as conclusións será necesario analizar os datos e probas para tomar unha decisión axeitada.



Para garantir que a persoa que teletraballa será valorada favorablemente para poder estender este tipo de teletraballo, será conveniente facer un seguimento e revisar antes da avaliación, como evoluciona a persoa en relación cos indicadores, obxectivos e actividades comprometidas.

Acordar fitos de seguimento e revisión, sobre todo nos primeiros meses de teletraballo, permítelle dispor do espazo axeitado para dar feedback á persoa. Hai que recordar que nas reunións de planificación e revisión de expectativas será útil revisar:

- As actividades que se realizan
- Valorar se as actividades realizadas están en consonancia co acordado
- Examinar o que esperabamos como supervisor
- Perfeccionar os obxectivos, tarefas ou actividades e prácticas do teletraballador.

Aprendizaxes realizadas e propostas de mellora

a. Mentalidade de aprendizaxe

As persoas sempre teñen a capacidade de aprender e cando queremos desenvolvernos e mellorar profesionalmente é conveniente centrarnos na nosa propia vontade de aprender, e para que a aprendizaxe sexa efectiva e mellore o rendemento, as persoas necesitan tres cousas:

- Un obxectivo claro
- Un auténtico desexo de acadar este obxectivo
- Respostas que indican o que están facendo ben e o que hai que mellorar.

Lembra que como supervisor podes acompañar a quen teletraballa neste proceso de mellora e facilitación dun ambiente colaborativo que lles permita acadar os obxectivos da unidade. Comunicar con éxito as áreas de mellora permitirá deseñar novas accións para mellorar a planificación, a produtividade e, en definitiva, o éxito do proxecto e a satisfacción do equipo de traballo.

A aprendizaxe na nova modalidade de teletraballo é un proceso que viven as persoas que teletraballan e as que supervisan, e para ambos supón un reto desenvolverse con éxito nunha nova contorna.

O supervisor pode pensar que a actividade de seguimento e avaliación do teletraballador engade carga de traballo ás actividades que xa realiza. Cómpre ter en conta que, aínda que en calquera momento inicial de cambio aparecen reticencias ou dúbidas sobre a nova forma de traballar, e a súa conveniencia ou eficacia, moitas veces estas reticencias vanse superando a medida que as experimentamos e observamos as novas vantaxes que introduce o cambio e a mellora que supón para a organización na que traballamos.

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