

Guía

DE RESPONSABLES DE EQUIPO PARA UN TRABAJO EN REMOTO

para la Administración de
la Comunidad de Castilla y
León

ABRIL 2020 |



Guía

DE RESPONSABLES DE EQUIPO PARA UN TRABAJO EN REMOTO

para la Administración de
la Comunidad de Castilla y
León

ABRIL 2020 |
eclap

Junta de
Castilla y León



Los entornos de trabajo en remoto suponen para los responsables un cambio en los paradigmas de gestión de sus equipos forzándoles, para un buen desempeño, a modificar su forma de pensar y de actuar. En especial, esto es mucho más relevante para aquellos responsables que en la actual situación, es la primera vez que tienen que gestionar a sus equipos en remoto.

En entornos virtuales es cuando los responsables deben ser más visibles, generando y manteniendo la unidad del equipo, también han de saber desplegar unas habilidades especiales de dirección y liderazgo para asegurar la obtención de resultados eficaces con un equipo alienado, coordinado y comprometido, teniendo en cuenta que el trabajo en remoto tiene más que ver con las prácticas efectivas de gestión que con las herramientas.

Los responsables de los equipos deben hacer un gran esfuerzo en la etapa de transición del trabajo presencial al trabajo en remoto, aportando orientación a sus colaboradores y haciendo un uso adecuado de herramientas digitales de comunicación para planificar, delegar, interactuar, gestionar las tareas y evaluar los resultados.

Podemos describir cuatro apartados esenciales en la gestión eficaz del trabajo colaborativo en remoto:

- Dirección por objetivos.
- Organización del trabajo.

- Evaluación del desempeño.
- Gestión de equipos de trabajo virtuales.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Partiendo del concepto de que los objetivos son resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestras actividades, las características que deben cumplir en su formulación, son las siguientes:

- Los objetivos deben estar orientados a resultados concretos y específicos.
- Deben ser realistas y posibles de alcanzar, teniendo en cuenta la capacidad o los recursos humanos, económicos, tecnológicos... que poseemos. Asimismo, la consecución de los mismos debe suponer un cierto reto o desafío para los profesionales implicados.
- Los objetivos deben estar alineados con el resto de objetivos de la organización y, asumidos por todas las personas que la integran.
- Deben ser definidos de manera clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones, ni dejar márgenes de interpretación, por ambigüedad o vaguedad en su redacción.
- Los objetivos no deben ser estáticos, han de tener la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios sobrevenidos que pudieran acontecer en el entorno.
- Deben ser medibles, es decir, deben poderse cuantificar y estar vinculados a una limitación de tiempo.
- Y también, los objetivos deben ser relevantes, han de integrar aspectos significativos que motiven al equipo a perseguirlos y alcanzarlos.

La dirección por objetivos ofrece beneficios, tanto para la organización como para las personas que la integran, que se concretan en la mejora de los siguientes aspectos:

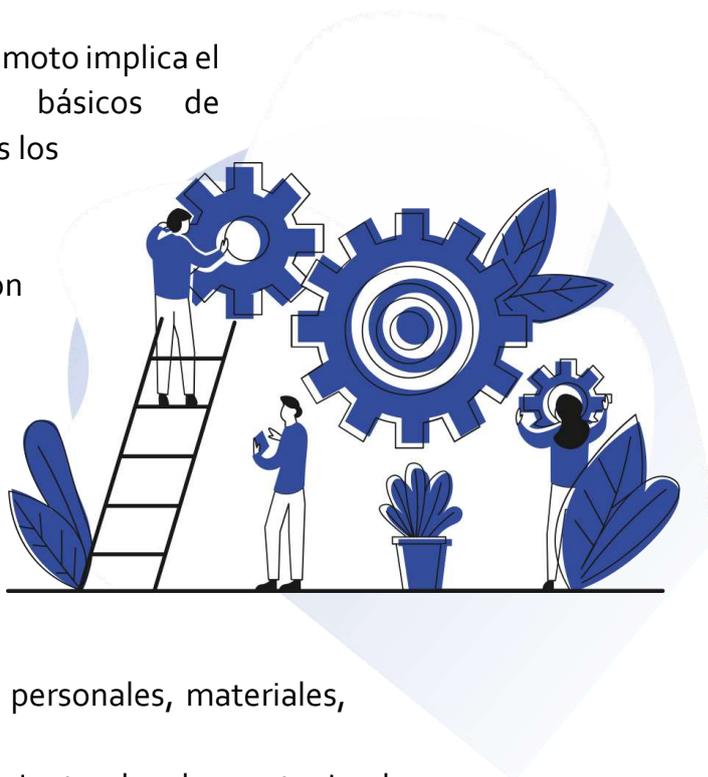
- En la determinación de recursos.
- En la gestión de los recursos
- En la asignación de responsabilidades.
- En la comunicación dentro de la unidad administrativa.
- En la motivación personal y del equipo.
- En el control de gestión.
- En los resultados conseguidos.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Programar en un contexto laboral, es decidir con anticipación la línea a seguir para alcanzar unos objetivos, dentro de un plazo, y empleando determinados recursos, de modo que se pueda evaluar el cumplimiento de los objetivos previstos.

Una organización eficaz del trabajo en remoto implica el cumplimiento de unos principios básicos de planificación. A continuación, señalamos los principales:

1. Qué queremos conseguir: delimitación de los objetivos.
2. Cómo lo vamos a hacer: mediante qué actividades, procesos y métodos de trabajo.
3. Con qué nivel de calidad: determinación de indicadores de calidad para evaluar el desempeño y los resultados alcanzados.
4. Con qué medios contamos: recursos personales, materiales, técnicos...
5. Cuánto tiempo tenemos: establecimiento de plazos, teniendo en cuenta que el tiempo como recurso es inasequible, es decir, que no lo podemos manipular para adaptarlo a nuestras necesidades, pero sí podemos adaptar a él nuestras actividades.
6. Cuánto vamos a invertir: presupuesto del que se dispone y presupuesto necesario, debiendo llevar a cabo un ajuste entre ambos.
7. Quién se va a encargar: delimitación de responsabilidades y funciones de las personas que integran el equipo.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Podemos definir la Evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de los resultados.

Supone establecer un proceso de análisis, medición y gestión, que ha de ser sistemático y periódico, permitiendo determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.

La valoración que se realiza no es de tipo informal, una evaluación del día a día, sin un método claro y según el juicio del superior, sino que ha de establecerse desde un punto de vista formal, es decir, de manera rigurosa, sistemática y estructurada, con una metodología precisa, con uniformidad de puntos de vista y con criterios y normas conocidas.

A la hora de establecer los criterios que se utilizarán para realizar la valoración del desempeño, debe procurarse que cumplan ciertos requisitos:

- Ser observables.
- Ser relevantes.
- Ser objetivos, transparentes y no discriminatorios.
- Ser precisos.
- Ser pertinentes a las actividades y tareas.
- Ser escogidos en función de los objetivos de la unidad y de la organización.

La evaluación del desempeño aporta información de gran riqueza y utilidad, tanto cuantitativa como cualitativa.

Si se eligen criterios cuantitativos, éstos pueden referirse a cantidad, calidad, tiempo, recursos, índices o dimensiones.

Si se eligen criterios referidos a los objetivos, no debe olvidarse que deben ser realistas, concretos, medibles, referidos a acciones específicas en un plazo determinado y sujetos a revisiones periódicas.

GESTIONAR POR EQUIPOS DE TRABAJO

Para una gestión eficaz de un equipo virtual, hemos de considerar una relación de cometidos a desempeñar por su responsable:

a) Relacionados directamente con la ejecución de las tareas:

- Verificar las condiciones ambientales, ergonómicas y tecnológicas del espacio de trabajo del colaborador en remoto para lograr un buen desempeño.
- Planificar de manera exhaustiva y establecer sistemas de seguimiento continuo.
- Establecer objetivos claros y cuantificables, tanto individuales como grupales, referidos a los resultados a alcanzar, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo.
- Definir de modo preciso los procesos, normas y protocolos de actuación.
- Gestionar los procesos orientados al trabajo, la ejecución de las tareas y su interdependencia, su comunicación, su coordinación y los ajustes tarea-tecnología a emplear.
- Gestionar los horarios y tiempos de los colaboradores para la realización de las actividades individuales y grupales.
- Implantar una herramienta común que permita que todo el grupo pueda ver las aportaciones de los miembros y la evolución del trabajo.
- Clarificar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Evitar la saturación de instrucciones y mensajes a los colaboradores, priorizando y graduando la comunicación de las tareas.
- Definir herramientas, mecanismos y procesos de coordinación de las tareas a realizar por los miembros del equipo.
- Determinar canales de comunicación y sistemas de gestión documental apropiados.



b) Relacionados con factores socioemocionales:

- Atender el sentir del grupo y de sus miembros, con el fin de conseguir su compromiso, motivación y bienestar. Las emociones que se generan en los miembros del equipo pueden favorecer o deteriorar su rendimiento.
- Cuidar especialmente el proceso comunicativo, tanto en los mensajes escritos como en las comunicaciones verbales, ya que en un entorno virtual aumentan en número y complejidad las barreras a la comunicación.
- Establecer pautas de comunicación apropiadas que mejoren el clima de trabajo y favorezcan la cohesión, las relaciones entre los miembros y la sensación de pertenencia a la organización y al propio equipo.
- Determinar el canal de comunicación adecuado en cada caso, que puede ser un correo electrónico, una llamada telefónica, un mensaje telefónico, una videollamada, una videoconferencia...
- Escuchar al equipo, facilitar la empatía, organizando reuniones virtuales tanto individuales como grupales, relevantes, consistentes y programadas de forma periódica, a través de las múltiples herramientas que existen.
- Evaluar de manera continua el nivel de satisfacción y compromiso de los miembros del equipo.

c) Encauzar las competencias de los miembros del equipo y poner en valor cada logro.

d) Generar confianza en las personas y en el equipo, para lograr el despliegue de todo su potencial.

e) Fomentar la sinergia entre los miembros hacia los fines que se persiguen, con participación e intercambio de ideas.

f) Gestionar el conocimiento y las buenas prácticas, manteniendo un proceso continuo de mejora y aprendizaje, tanto individual como colectivo.

Los riesgos más palpables a los que debemos enfrentarnos cuando trabajamos en remoto, son los siguientes:

- Problemas para la gestión y control del tiempo, podemos ser poco operativos y productivos, por desorganización propia y también, excedernos con el tiempo dedicado al trabajo, y dificultad para desconectar.
- Sensación de aislamiento e incomunicación.

- Falta de integración o de sensación de pertenencia a la organización.
- Problemas de interacción con otros miembros del equipo.
- Falta de dominio de las herramientas y tecnologías con que la organización gestiona la información y las comunicaciones.

Teniendo en cuenta los problemas ya indicados, las personas que integran equipos virtuales o en remoto, deben reunir las características que a continuación se indican y por ello, el responsable ha de promover su desarrollo.

- Han de ser autónomas en el desarrollo de las tareas.
 - Han de tener seguridad y confianza en sus conocimientos, experiencias y capacidad de aprendizaje.
 - Sentir alta motivación por el trabajo, entusiasmo y constancia.
 - Deben tener alto grado de responsabilidad, capacidad de trabajo, organizado y sin agobios, y estar orientadas a la eficacia.
 - Ser proactivas, creativas y enfocadas a la innovación.
 - Estar abiertas al cambio y al desempeño en situaciones de incertidumbre.
 - Tener respeto y sensibilidad a la opinión de los demás y un alto nivel de autocontrol



emocional.

- Y por último, deben sentirse cómodas con la utilización de las herramientas TIC.