



MANUAL DEL PERSONAL SUPERVISOR

AÑO 2021

RÉGIMEN DE TELETRABAJO EN LA COMUNIDAD DE MADRID

Esta manual se ofrece como complemento al "Manual del personal que teletrabaja", dirigido al personal nombrado SUPERVISOR, como ayuda en sus labores de seguimiento del teletrabajo del personal que le sea asignado.



Dirección General de Función Pública
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,
HACIENDA Y EMPLEO

Comunidad de Madrid

1. Introducción.

2. Identificación y análisis de los procedimientos internos de trabajo.

3. La dirección por objetivos y resultados en el teletrabajo.

3.1. Definición de la dirección por objetivos.

3.2. Metodología.

3.3. Formulación de los objetivos: características.

3.4. Definición de los indicadores.

3.5. Herramienta para la identificación de objetivos e indicadores.

4. Seguimiento y evaluación del personal que teletrabaja.

4.1. Seguimiento mensual.

4.2. Seguimiento anual.

4.3. Revisión de objetivos e indicadores.

5. Rol del personal supervisor.

5.1. Capacidades del personal supervisor.

5.2. Recomendaciones como personal supervisor.

5.3. Retos del supervisor para la coordinación del equipo.

5.4. Actuaciones para la coordinación del equipo.

5.5. Expectativas que debe trasladar al personal de su equipo que teletrabaja.

1. Introducción.

La aprobación del Decreto 79/2020, de 16 de septiembre, por el que se regula el régimen de teletrabajo, está llamada a constituirse en un hito en el devenir de la función pública de la Comunidad de Madrid y, por extensión, en la configuración de la forma de actuación de la propia Administración autonómica, por cuanto no sólo comporta la incorporación al ordenamiento jurídico de una forma diferente de prestación de servicios, sin antecedentes en esta Comunidad, sino que también está ligada a una nueva concepción en el modelo de organización del trabajo, en la distribución de tareas, en la identificación de las cargas de trabajo y en el modo de desarrollar sus funciones por parte de los empleados públicos.

En efecto, la extensión del sistema de teletrabajo está vinculada, en el citado Decreto, al impulso de una nueva cultura administrativa caracterizada por la flexibilidad organizativa y la responsabilidad individual, así como a una concepción de la labor del personal al servicio de la Administración autonómica que, sin soslayar en modo alguno la importancia del control del tiempo de trabajo, sin embargo se orienta fundamentalmente a una estrategia en la que prima la identificación de objetivos, la fijación de indicadores y, en suma, la obtención de resultados que, en lo posible, resulten medibles y objetivables.

En este nuevo paradigma -claramente inspirado por la idea de la gestión por objetivos- cobra una importancia esencial el plan individual de trabajo que han de suscribir, con el visto bueno del responsable del correspondiente centro directivo, el empleado que pretende teletrabajar y la persona que vaya a actuar como su supervisor, en la medida en que se conforma como el documento en el que, además de fijarse las condiciones esenciales de su actividad laboral en régimen de teletrabajo, se identifican los objetivos generales de la unidad en la que el trabajador se inserta, se vinculan éstos con los objetivos individuales del mismo trabajador y se detallan los indicadores de resultados.

Desde esta perspectiva, el papel de los supervisores resulta indudablemente clave tanto para la puesta en marcha del nuevo modelo como para asegurar la eficacia de su funcionamiento y para dotarle de unas raíces que le permita, por un lado, arraigar sustantivamente en la realidad del empleo público y, por otro, evolucionar de manera progresiva al hilo de las modificaciones que pueda resultar preciso introducir en función de los informes de seguimiento que se vayan realizando conforme a lo dispuesto en el Decreto 79/2020 y de las nuevas realidades y los nuevos retos que puedan ir planteándose hacia el futuro a una Administración pública inserta en una sociedad dinámica y en continua transformación.

Dicho papel es especialmente importante en dos momentos esenciales:

- a) En primer lugar, en la identificación de los objetivos e indicadores de cada uno de los empleados sujetos a su supervisión -y en su imbricación con los objetivos generales del conjunto de la unidad-, de modo que una correcta valoración y ponderación de los mismos es una de las bases imprescindibles para su funcionamiento posterior.
- b) En segundo término, en el seguimiento y valoración de los resultados obtenidos, labor que sin duda es determinante tanto para identificar las fortalezas y debilidades del modelo como para garantizar su continua adecuación a una realidad administrativa cambiante.

A partir de la constatación de la importancia de las personas que actúan como supervisoras dentro del engranaje del régimen de teletrabajo y del cambio de paradigma impulsado junto al mismo, se ha procedido a elaborar el presente manual, que responde a dos objetivos complementarios:

- a) El primero, proporcionar unos rudimentos teóricos al trabajo práctico de supervisión, de forma que a través de su lectura los supervisores puedan adquirir unos conocimientos -sin duda básicos e introductorios- sobre la gestión,

dirección o administración por objetivos, que les permita obtener una mejor comprensión de las finalidades perseguidas y de las metodologías impulsadas.

- b) El segundo, servir de guía o apoyo en los aspectos esenciales de su actividad cotidiana, tanto en la formulación de objetivos e indicadores como en el seguimiento de los resultados, a fin de que le resulte más fácil su adaptación a esta nueva cultura administrativa y se promueva la implementación de criterios y pautas de actuación lo más homogéneas posible en el conjunto de los centros y dependencias administrativas.

Por último, y dado el carácter introductorio de este manual, no cabe sino animar a todos sus destinatarios a que completen sus contenidos con la participación en la diferente oferta formativa, tanto la ya existente como la que de manera paulatina se vaya incorporando, sobre teletrabajo, gestión por objetivos, evaluación de planes y proyectos y gestión de equipos en remoto, entre otras acciones de formación, que se encuentra a su disposición a través de los planes de formación de la Dirección General de Función Pública y de la Agencia para la Administración Digital de la Comunidad de Madrid, en sus respectivos ámbitos de actuación.

2. Identificación y análisis de los procedimientos internos de trabajo.

Con carácter previo al inicio de la actividad como personal supervisor y, en particular, a la primera fase de identificación de objetivos e indicadores a través de la definición de los Planes individuales de trabajo (PITs), resulta imprescindible garantizar su correcta incardinación con la misión del centro directivo en el que se inserta y con sus prácticas administrativas, de manera que los PITs sean un eslabón más de una cadena que sólo encuentra su sentido último dentro de la visión global de la unidad, centro directivo y de la Administración de los que el empleado que teletrabaja forma parte. A tal fin, es aconsejable realizar las siguientes tareas:

TAREAS

Analizar la estructura organizativa.

Determinar los flujos de decisiones en los procedimientos derivados de las funciones de los puestos de trabajo sujetos a teletrabajo.

Identificar los procesos de coordinación necesarios en los equipos de trabajo para la planificación, seguimiento y supervisión de funciones.

Identificar y desarrollar un sistema de indicadores para medir los resultados del empleado.

Analizar las cargas de trabajo de los mandos en el ejercicio del diseño y control de las tareas adaptables al teletrabajo.

Revisar los procedimientos de gestión con el fin de detectar si es posible o necesario adecuarlos al teletrabajo.

Así pues, en todo este proceso es importante analizar la estructura, los puestos y los procedimientos internos a fin de tomar decisiones sobre cuál es el modelo, pero, sobre todo, el objetivo debe pasar por simplificar los procesos y los instrumentos de gestión. De tal forma que el teletrabajo se convierte en una oportunidad para trabajar de forma más eficiente y eficaz, pero, al mismo tiempo, implica replantear nuevos procesos y formas de comunicación.

3. La dirección por objetivos y resultados en el teletrabajo.

El teletrabajo supone una modalidad de organización del trabajo que impide, en las jornadas de teletrabajo, la supervisión directa del cumplimiento laboral del personal teletrabajador. Por lo que el mecanismo de gestión que más se adecúa al teletrabajo es el trabajo por objetivos. Para que el trabajo por objetivos sea viable, hace falta que las actividades que desarrolla el personal teletrabajador se definan en términos de indicadores y plazos en el correspondiente PIT.

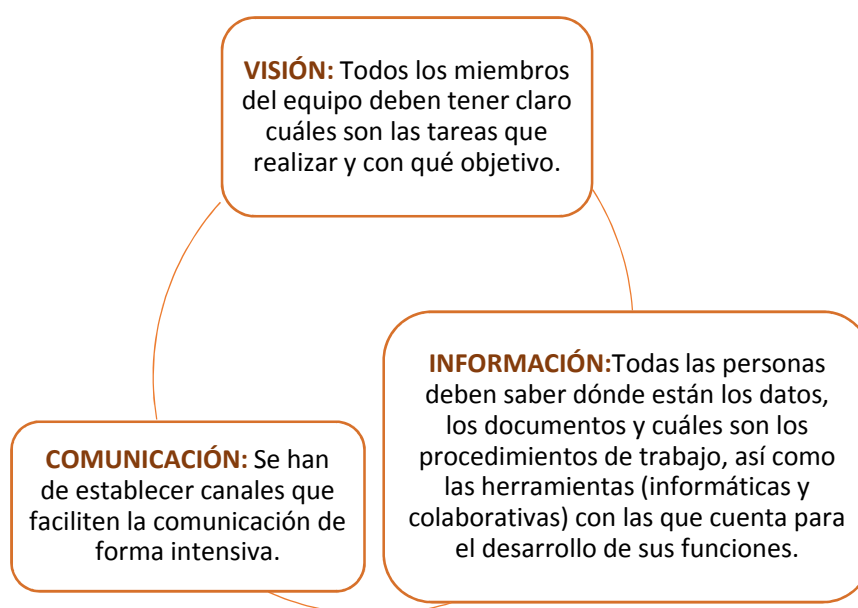
Con carácter general, la definición de objetivos se debe proyectar, a partir del análisis y la identificación de los procedimientos internos, de forma anual y contempla su realización en el conjunto de jornada, sin distinguir si ésta es presencial o a distancia. Es importante que se establezcan claramente no sólo los

objetivos colectivos e individuales, sino también una serie de indicadores cuantitativos para poder medir objetivamente el cumplimiento de los mismos con un cronograma de seguimiento aproximativo, de tal manera que el responsable pueda supervisar cada mes el estado de desarrollo de las tareas asignadas y el resultado obtenido y si se va correspondiendo con el obtenido.

Una persona teletrabajadora necesita tener bien definidos los indicadores cuantitativos, elementos clave para poder medir el rendimiento y, además, conocer de antemano cuánto y cuándo se le exige. Esto ayuda al personal teletrabajador a planificar su trabajo y facilita al supervisor el control del mismo. En este sentido, resulta conveniente que los objetivos, indicadores y plazos se establezcan de forma consensuada con el teletrabajador, y así se expresa en el Decreto que regula esta modalidad de prestación de servicios.

La gestión por objetivos se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para conseguir integrar los objetivos individuales y los de la propia organización.

Por lo tanto, en la gestión por objetivos hay que tener en cuenta tres puntos clave:



3.1. Definición de la dirección por objetivos.

La dirección por objetivos se puede definir en palabras de George Odiorne como “un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno según los resultados que se espera que cada uno de ellos consigan, y en el cual se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, el departamento, etc., de los cuales cada directivo es responsable, y para valorar la aportación de cada uno de los directivos participantes”.

A partir de esto, podemos decir que las características principales que ha tener una buena gestión por objetivos son:



Características

- El establecimiento de objetivos ubicados en el tiempo y en la organización de manera conjunta, teniendo en cuenta que los objetivos a largo plazo siempre los establecen los dirigentes de la organización.
- El establecimiento de objetivos para cada departamento o equipo de trabajo.
- La interrelación o coordinación de todos éstos en la búsqueda de la consecución de un objetivo o meta general.
- la definición de planes a corto y medio plazo con atención especial en la evaluación de los resultados.
- La utilización de la retroalimentación derivada de esta evaluación para revisar los planes y ajustarlos como se considere adecuado para la consecución de los objetivos generales.
- La participación de la alta dirección en todo el proceso.
- El apoyo permanente al personal.

3.2. Metodología.

Los objetivos cumplen diversas funciones dentro de la organización:

- Sirven como una guía para ejecutar las acciones que se llevan a cabo, porque presentan una situación futura.
- Justifican las actividades y son una fuente de legitimidad.
- Sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización, es decir, sirven como estándares y unidades de medida.
- Motivan a los miembros de la organización para el conocimiento, la comprensión y la aceptación de sus metas, y buscan su implicación.



3.3. Formulación de los objetivos: características.

Un objetivo es la formulación de un resultado concreto que se pretende obtener en un plazo de tiempo determinado. La identificación de los objetivos es el apartado más delicado y complicado de todo el proceso.

Para conocer las características que han de reunir los objetivos, los expertos concluyen que se considera que un objetivo bien definido es aquel que cumple¹ los siguientes requisitos:

¹ McConkie, M. (1997): "Aclaraciones en Relación con la Determinación de Objetivos y Procesos de Valoración en la DpO".

REQUISITOS

Ser específico.
Ser realista.
Ser definido de tal manera que sea medible.
Estar alineado con los objetivos generales de la organización.
Se ha de revisar periódicamente.
Ha de tener un plazo concreto de cumplimiento asignado.
Ha de tener indicadores asociados cuantificables o al menos verificables.
Ha de ser flexible y tener la posibilidad de ser modificado.
Ha de ir acompañado de un plan de acción.
Ha de representar resultados y no medios o recursos.

Por lo tanto, hemos de formular objetivos que sean lo más concretos, factibles y flexibles posibles, asociados a un espacio de tiempo y con unas prioridades y un plan de acción asignados.

A la hora de establecer los objetivos, hemos de partir de la idea de que todos los resultados de un puesto de trabajo son medibles, y se pueden establecer indicadores cuantitativos y, cuando no sean directamente sean identificables, objetivos cualitativos que han de ser convenientemente convertidos en proposiciones cuantitativas.

En general, estas características se resumen en el acrónimo inglés **SMART**:

- **Específicos (S):** Es la concreción de un objetivo aquello que permite a quien tiene que lograrlo orientar correctamente su esfuerzo. Por ejemplo, “Mejorar la atención del público” es un objetivo general, pero no tiene la especificidad necesaria; el objetivo correcto sería “Reducir el número de quejas recibido a la unidad de atención al público”.

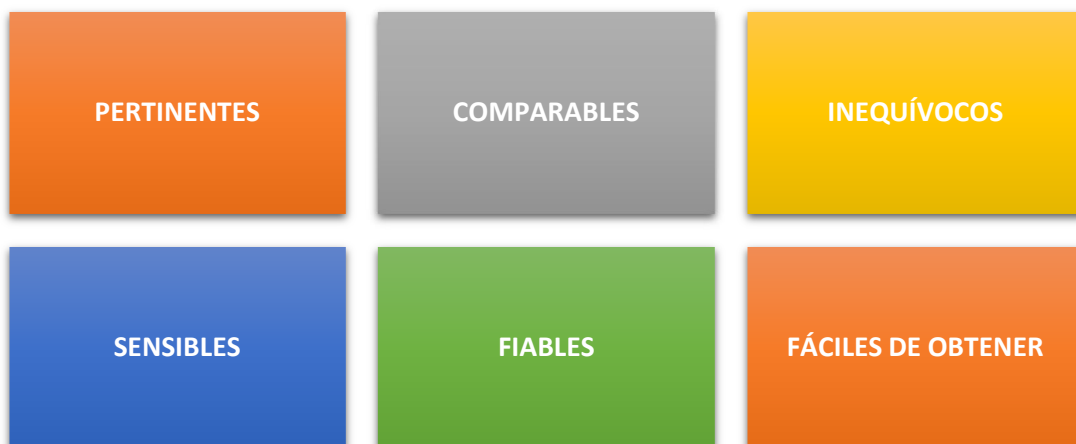
- **Mesurables (M):** Aquello que no se puede medir no se puede controlar; la posibilidad de medir el objetivo es aquello que permite al responsable de la unidad saber si va en la buena dirección, y al responsable del objetivo corregir, si hace falta, su actuación. Así, siguiendo con el ejemplo, tenemos que hacer medible el objetivo anterior: “Reducir el número de quejas recibido a la unidad de atención al público en un 5%”.
- **Alineados (A):** Trabajamos para una Administración que han que conseguir metas concretas; si nuestros objetivos no responden por completo a estas metas, nuestros esfuerzos resultan inútiles o contraproducentes.
- **Realistas (R):** Asignamos objetivos a personas. Para que se comprometan de verdad a lograrlos, estas personas tienen que percibir que los objetivos de los cuales son responsables son alcanzables. Si establecemos el objetivo de “Reducir el número de quejas recibidas a la unidad de atención al público a 0”, fijamos un objetivo imposible. Y nadie se esfuerza de verdad a conseguir aquello imposible.
- **Temporales (T):** Un objetivo sin plazo para ser logrado no es un objetivo, sino un deseo genérico que difícilmente se cumplirá. Así, tenemos que asignar un plazo a nuestro objetivo, con carácter general, en nuestro caso, un año: “Reducir el número de quejas recibidas a la unidad de atención al público en un 5% durante el 2021”.



3.4. Definición de los indicadores.

Una vez definidos los objetivos colectivos e individuales, el paso siguiente es definir los indicadores cuantitativos. Los indicadores son un elemento esencial para el funcionamiento del sistema de dirección por objetivos, porque nos proporcionarán información sobre el grado de cumplimiento de los mismos a título individual. La función que tienen es, por lo tanto, informar y valorar de la forma más precisa posible sobre el cumplimiento de los objetivos asignados a cada teletrabajador.

Los indicadores tienen que cumplir, entre otros, los siguientes requisitos:



- **Pertinentes:** Tienen que ser adecuados para medir el grado de cumplimiento de objetivos.
- **Comparables:** Se han de poder comparar con otros datos de unidades similares o de diferentes periodos.
- **Inequívocos:** Su interpretación tiene que ser idéntica para todos.
- **Sensibles:** Tienen que permitir el análisis de variaciones pequeñas.
- **Fiables:** Su margen de error se tiene que mantener en límites aceptables.
- **Fáciles de obtener:** Se tiene que poder acceder a la información en que se base de una manera sencilla, y a un coste razonable.

3.5. Herramienta para la identificación de objetivos e indicadores.

En el caso del teletrabajo en la Comunidad de Madrid, se ha diseñado una aplicación informática (denominada PTEL) que sirve como herramienta para la elaboración y el seguimiento de los PITs; en consecuencia, se aconseja que se estudie detenidamente tanto el manual elaborado sobre la misma como las píldoras formativas orientadas a conocer su funcionamiento.

4. Seguimiento y evaluación del personal que teletrabaja.

El principal instrumento de seguimiento y evaluación del teletrabajador es su Plan individual de trabajo, desarrollado en el apartado anterior. El seguimiento de los objetivos fijados en el mismo tiene como finalidad básica permitir, tanto al personal supervisor como al personal que teletrabaja, analizar y ajustar de manera regular aquello que se ha logrado y verificarlo con aquello que se ha establecido, por lo cual la aplicación de la gestión por objetivos implica llevar un seguimiento, verificar y evaluar los resultados que se han establecido en las fases anteriores para poder tomar las decisiones oportunas a futuro dirigidas a obtenerlos.

De manera general, el seguimiento comprende dos aspectos:

- la comprobación mensual de los indicadores cuantitativos y
- la comprobación anual del grado de cumplimiento de los objetivos.

Para efectuar este seguimiento se dispone igualmente de la aplicación informática PTEL, cuyo funcionamiento técnico se encuentra expuesto en el correspondiente manual y en las píldoras formativas disponibles en el campus virtual, por lo que los apartados posteriores se centran en consejos relativos al contenido efectivo de este seguimiento y valoración y no a la descripción de sus aspectos técnicos, si bien ambos elementos han de concebirse como íntimamente interconectados en la actividad ordinaria de supervisión.

4.1. Seguimiento mensual.

Este seguimiento mensual se refiere a la supervisión ordinaria de los objetivos por la persona supervisora del trabajo del teletrabajador, que tiene que controlar el grado de cumplimiento de los mismos mediante la observación de los indicadores y el análisis de su evolución.

Recomendaciones:

- Cada mes, al principio, y con mayor periodicidad (trimestral o cuatrimestralmente) cuando esté más asentado el equipo de trabajo con personas teletrabajadoras, es muy aconsejable mantener una reunión de seguimiento entre la persona supervisora y la teletrabajadora y, si puede ser, con el resto de personas del equipo de la unidad de trabajo, de manera presencial (y si ello no fuera posible, por medio de teams, zoom o similar).
- El objeto de la reunión será analizar la evolución del mes o trimestre (o cuatrimestre) y, si procede, realizar las correcciones que se consideren oportunas sobre los objetivos o sobre los indicadores cuantitativos inicialmente

previstos en el PIT, y poner de manifiesto problemas que haya podido haber en el equipo, fundamentalmente los que deriven del hecho en que alguna persona preste servicios mediante teletrabajo.

- En estas reuniones, de forma conjunta, junto con la enumeración de los problemas observados se tienen que ofrecer soluciones o alternativas para corregirlos por parte del supervisor y los propios teletrabajadores.
- La persona teletrabajadora tiene que desarrollar su actividad con un alto nivel de autonomía, por lo cual resulta conveniente que su proceso de trabajo esté tan procedimentalizado como se pueda. En este sentido, es aconsejable concebir la puesta en marcha del teletrabajo como una ocasión para replantear los flujos de actividad, los procedimientos existentes y los protocolos de actuación, de modo que, conjuntamente, se identifiquen con la mayor claridad posible y se aproveche para su simplificación y racionalización.
- Esta autonomía no está reñida con el trabajo en equipo: una adecuada organización del trabajo y la planificación de reuniones periódicas, el uso de herramientas colaborativas que favorezcan la fluidez en las comunicaciones y la modalidad de teletrabajo a tiempo parcial se destacan como facilitadores de los procesos en que es necesaria la colaboración entre el personal teletrabajador y el resto de la plantilla.

4.2. Seguimiento anual.

Respecto de la comprobación de resultados anual, se trata del control formal y sistemático de los resultados que se debe llevar a cabo al finalizar cada año y que se guardará en PTEL. Consiste principalmente en comprobar si se han ido logrando los resultados esperados conforme a los indicadores previstos; se tienen que discutir las medidas y las decisiones que hay que adoptar para corregir los desvíos que se hayan podido ir produciendo y, en su caso, modificar los objetivos e indicadores recogidos en el PIT, para ajustarlos a los objetivos previstos para la próxima anualidad.

En definitiva, las revisiones pueden permitir identificar si determinados objetivos se consideran inadecuados, o porque son excesivamente ambiciosos o, al contrario, porque, aunque son adecuados, han surgido problemas o circunstancias que imposibilitan lograrlos. Así, cuando se detecta que un objetivo no se ha conseguido, se analizan cuáles han sido las causas, y se pone una atención especial en cómo se planificaron las tareas y la manera, en general, como se llevaron a cabo las actuaciones a tal fin por el teletrabajador, si se considera que el objetivo era correcto, y se tratan de identificar los errores que se cometieron en la planificación o ejecución de los mismos.

Este análisis de la experiencia pasada se constituye como el eje fundamental sobre el que pilota la necesidad y determinación, en su caso, de las modificaciones requeridas en el PIT del empleado para el siguiente ejercicio o su mantenimiento.

Por último, hay que tener en cuenta que el seguimiento de los resultados tiene un componente individual -respecto del concreto empleado supervisado- pero también colectivo -en relación con los demás integrantes del equipo de trabajo-, para lo cual es conveniente que se realicen comparaciones entre el grado de consecución de sus objetivos por parte de los diferentes integrantes de dicho equipo, siempre que exista una identidad sustancial entre los objetivos e indicadores de diversos componentes de la unidad.

Esta función comparativa no busca única ni principalmente poder determinar el diferente grado de compromiso o productividad entre los distintos empleados sujetos a objetivos y tareas similares, sino que pretende también y sobre todo servir de ayuda a una mejor definición de dichos objetivos e indicadores, mediante su valoración comparativa entre diversas personas sujetas a un mismo proceso de seguimiento.

Para tal fin, el PTEL ofrece, dentro de los documentos de seguimiento, la opción de comparar resultados entre los distintos miembros de la unidad, si bien en la actualidad únicamente cuando existe una identidad completa entre sus respectivos objetivos e indicadores.

4.3. Revisión de objetivos e indicadores.

A este respecto, y como elemento central en el proceso de seguimiento y, particularmente, en la evaluación de los resultados, es especialmente importante tener en cuenta dos cuestiones:

- a) La primera de ellas, que los PITs no han de concebirse como documentos cuya elaboración responda al cumplimiento de un simple protocolo, sino que ha de interiorizarse por todos los participantes -y en particular por los supervisores, dado su papel clave para el éxito del modelo- que aquéllos son documentos que deben responder a un análisis sereno, detenido y profundo en su elaboración y a una reflexión y valoración crítica en su seguimiento.

De este modo, los PITs han de ser documentos vivos, que vayan adaptándose en cada momento tanto a los cambios de objetivos que se puedan ir planteando (a medida que se cumplen unos objetivos iniciales, se generan nuevas prioridades o surgen nuevas líneas de gestión) como a la creciente precisión en la identificación y cuantificación de los indicadores que permitan medirlos, conforme se desprenda de la experiencia adquirida en su implementación y evaluación.

- b) La segunda, que es especialmente importante atender a los supuestos en que se producen significativas desviaciones entre los valores de referencia de los diferentes indicadores y los resultados anuales conseguidos.

De este modo, desviaciones, en más o menos, superiores a un 20 % de los valores de referencia deben ser objeto de una atención particular, a fin de poder determinar si ello es el resultado de un insuficiente desempeño -o, por el contrario, de una especial dedicación y eficacia- por parte del empleado, de la concurrencia de circunstancias especiales que puedan justificar esa desviación coyuntural o de una defectuosa medición inicial del indicador, de forma que éste esté bien sobre-dimensionado (cuando los resultados son sistemáticamente muy

inferiores a los previstos) o infra-dimensionado (si los resultados son habitualmente muy superiores a los inicialmente establecidos).

En esta labor es importante que por parte del supervisor se traslade a la persona que teletrabaje el sentido y la necesidad, en su caso, de esta revisión, de forma que el empleado supervisado no pueda considerar que se trata de una reconversión de su trabajo o dedicación, sino que sea consciente que es una tarea necesaria e inherente al funcionamiento del modelo.

Así, es esencial eliminar así posibles recelos y suspicacias que puedan alterar negativamente el comportamiento del empleado o el clima laboral imperante (todo ello, obviamente, sin perjuicio de que en aquellos casos en que se constate que los indicadores están correctamente dimensionados y no existan razones que puedan explicar su incumplimiento en los supuestos en que tenga lugar, se puedan poner en marcha los mecanismos para que el empleado deje de prestar sus servicios en régimen de teletrabajo -como expresamente prevé el Decreto que lo regula-, o bien pueda ser merecedor de reconocimiento por parte de sus superiores cuando sus resultados excedan de los previstos como consecuencia de su especial implicación en la actividad laboral).

5. Rol del personal supervisor.

El personal supervisor es el que coordina y supervisa el trabajo del teletrabajador. Con carácter general, tiene que ser el superior jerárquico o jefe de la unidad de trabajo donde presta servicios la persona teletrabajadora, si bien el Decreto 79/2020, al proyectarse sobre una realidad organizativa heterogénea, no introduce mayores precisiones sobre las personas que han de asumir este papel (de ordinario, no obstante, los llamados a ello son los subdirectores generales, jefes de área o titulares de unidades similares).

Además de ayudar con la planificación del trabajo, el personal supervisor juega un papel importante facilitando la resolución de dudas o conflictos y evaluando la consecución de los objetivos del trabajo.

El papel del supervisor es sumamente importante. Gestionar un equipo en régimen de teletrabajo requiere que las personas con el rol de supervisión redoblen sus esfuerzos en cuanto a los fundamentos de una buena gestión, sobre todo en cuanto al establecimiento de objetivos claros, la convocatoria de reuniones eficientes, la confianza, la comunicación clara y el aprovechamiento de los puntos fuertes individuales y colectivos de los integrantes del equipo.

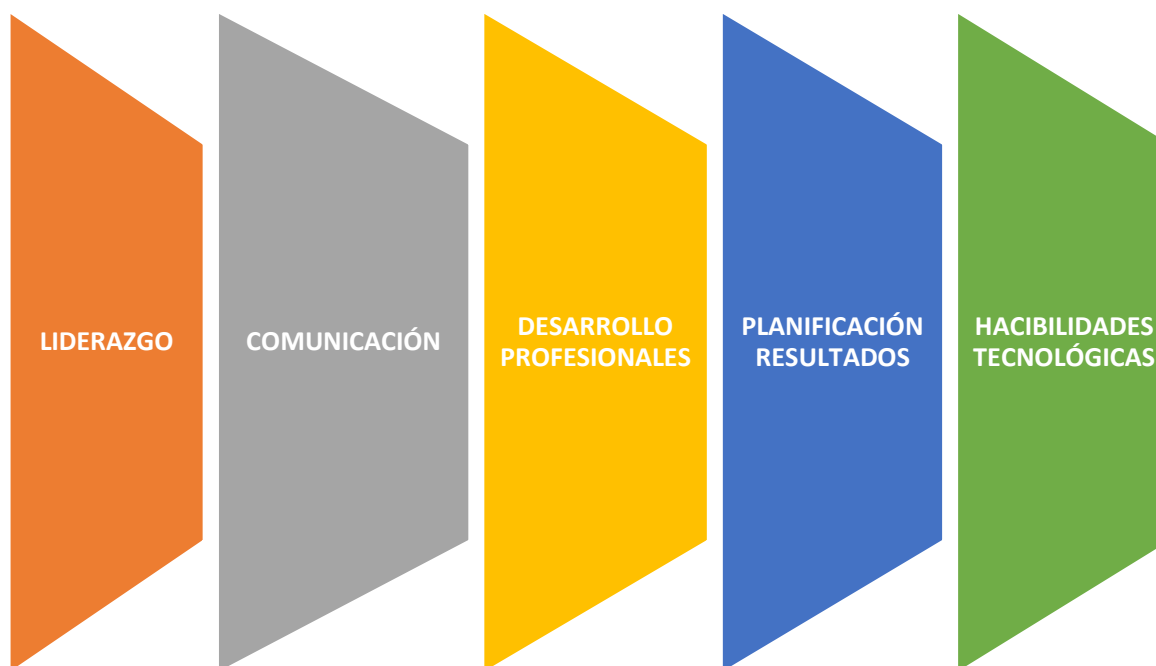
Existen diferentes mecanismos para afrontar los retos que conlleva la gestión de equipos mixtos, en los que una parte está trabajando presencialmente y otra lo hace de manera remota, o equipos íntegramente formados por teletrabajadores que combinan la presencialidad y el trabajo a distancia. A continuación, se presentan algunas cuestiones cruciales relacionadas con la comunicación, la confianza, el liderazgo y la productividad.

Es muy importante, de inicio, trabajar para evitar una actitud negativa de los compañeros de trabajo, que pueden considerar que la no-presencia implica que no se trabaja (o que puedan considerar que no todos los empleados que teletrabajan lo hacen con igual dedicación, si bien este problema no es específico del teletrabajo, sino que se puede plantear en iguales términos en equipos íntegramente presenciales). Por eso, se recomienda la necesidad que los superiores transmitan a los compañeros de trabajo que realmente las personas que prestan servicios mediante teletrabajo cumplen sus funciones con la misma eficacia, que trabajan igual desde su casa que de forma presencial, y que existen mecanismos -como los PITs y los sistemas complementarios de control de actividad- que permiten asegurar que esto es así.

De acuerdo con lo que antecede, a continuación se desarrollan una serie de puntos de especial relevancia en cuanto a la actuación del personal supervisor.

5.1. Capacidades del personal supervisor.

El personal supervisor debe trabajar una serie de capacidades que le permitan desarrollar eficazmente sus funciones de planificación, seguimiento y control, del equipo de sus empleados en régimen de teletrabajo; entre ellas, cabe destacar las siguientes:



- **Liderazgo:** es la capacidad de orientar a los colaboradores a una dirección determinada para conseguir unos resultados.
- **Comunicación:** es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Se debe asegurar una comunicación clara, fluida y oportuna.
- **Desarrollo de profesionales:** es la capacidad para apoyar a los colaboradores para que desarrollen su máximo potencial a partir de la identificación de sus necesidades y lo que se espera por parte de la organización.

- **Planificación y organización orientada a los resultados:** es la capacidad de determinar eficazmente los objetivos y prioridades y establecer métodos y controles para ejecutar las actividades.
- **Habilidades tecnológicas:** es la capacidad de utilizar efectivamente el conocimiento tecnológico, y, en particular, las herramientas colaborativas que son imprescindibles para mantener la comunicación con el equipo y asegurar la integración efectiva de todos sus componentes.

5.2. Recomendaciones como personal supervisor.

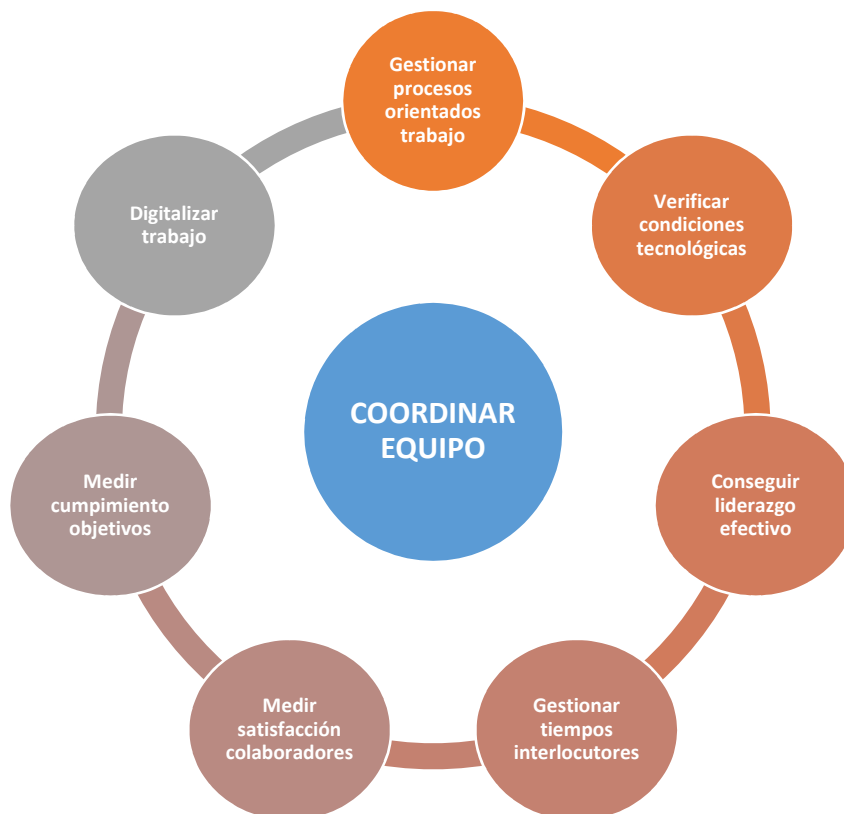
Se recomienda al personal supervisor que realice las siguientes actuaciones, para alcanzar un perfil adecuado:

- Ponerse, desde el primer momento, a disposición de la persona teletrabajadora, la cual forma parte de su equipo, y tiene que colaborar en aquellos aspectos relacionados con la implantación y la evolución de esta nueva forma de trabajar.
- Dedicar el tiempo necesario a la persona teletrabajador, y entre ambos tienen que diseñar las fórmulas y las herramientas necesarias de comunicación y trabajo para que la nueva modalidad de trabajo sea satisfactoria.
- Apoyar con palabras y hechos a la viabilidad de la experiencia, animando y legitimando a la persona teletrabajadora frente al resto de la plantilla, porque se parte de la premisa que teletrabajar no significa aportar menos rendimiento ni ser menos comprometido, sino, sencillamente, ordenar de otro modo el esfuerzo y la contribución de los resultados.
- Mantener como prioridad la de estar disponible y localizable, como en la actividad presencial.
- Desarrollar su estilo de liderazgo con el empleado que teletrabaja, con el mismo cuidado que cuando la relación profesional es totalmente presencial.

- Respetar el derecho a la desconexión digital de las personas que teletrabajan, de modo que, salvo circunstancias extraordinarias, no se realicen comunicaciones fuera de la jornada laboral establecida, y ello sin perjuicio de las peculiaridades del personal que esté sujeto al régimen de libre disposición.
- Realizar las actividades formativas que pudieran ser aconsejables para fortalecer los roles a los que se ha hecho referencia, en aquellos casos en que el supervisor considere que precisa de unas herramientas, capacidades y habilidades adicionales a las que emplea en su actividad presencial.

5.3. Retos del supervisor para la coordinación del equipo.

El personal supervisor se va a enfrentar a un importante reto profesional como coordinador de un equipo que realiza su trabajo presencialmente y en remoto. Para superar el mismo, las tareas de supervisión se deben dirigir principalmente a:



- Gestionar procesos orientados al trabajo y diseño de las tareas y su interdependencia, el mejor canal de comunicación a utilizar y la manera de hacer el seguimiento de las tareas.
- Verificar las condiciones tecnológicas del espacio de trabajo del colaborador remoto para conseguir un buen desempeño de las tareas.
- Conseguir un estilo de liderazgo efectivo, construir relaciones en remoto, garantizar la cohesión, la confianza y el empoderamiento de los empleados.
- Gestionar los horarios y el tiempo de los diferentes interlocutores para encontrar momentos para las tareas individuales y grupales.
- Medir la satisfacción de los colaboradores, además del rendimiento y el cumplimiento de los objetivos.
- Tomar conciencia de la importancia de disponer de nuevos medios de gestión y de comunicación -como las herramientas colaborativas- para mejorar la integración del equipo en remoto e incrementar su eficacia, de forma que la digitalización y el teletrabajo sean dos realidades que se apoyen mutuamente y que se retroalimenten.

5.4. Actuaciones para la coordinación del equipo.

Para garantizar el correcto funcionamiento del teletrabajo, el personal supervisor tiene diferentes medios para asegurar que la coordinación del equipo alcance los niveles óptimos exigidos:

- Utilizar herramientas informáticas que permitan definir tanto las fechas de inicio y final de actividad como el tiempo dedicado a los grupos de tareas.
- Celebrar reuniones semanales -o con otra periodicidad mayor, pero no superior a la mensual- de coordinación para repasar el trabajo hecho y definir los objetivos para los próximos días, bien presenciales, bien mediante herramientas de videoconferencia que facilitan la conexión simultánea de varias personas.

- Utilizar herramientas de comunicación instantánea con las que resolver dudas rápidamente (correo web, chat Teams...)
- Realizar llamadas (telefónicas o por videoconferencia) específicas a cada trabajador para evaluar el estado del proyecto, apoyar y detectar posibles conflictos y problemáticas.
- Incentivar la comunicación que es un factor clave en cualquier puesto de trabajo y en la creación de espíritu de equipo.

Conforme a lo que antecede, resulta imprescindible fomentar una cultura comunicativa y el uso, para ello, de las herramientas adecuadas. Así, las habilidades comunicativas de las personas del equipo, tanto de las que trabajan en remoto como de las que lo hacen presencialmente, son un factor muy importante para el buen funcionamiento de los equipos mixtos. Por lo tanto, hay que asegurar una buena comunicación escrita y verbal.

Por último, cabe destacar que gran parte de la información y de la comunicación interna dentro de una organización viene hasta ahora siendo informal y se obtiene en el propio centro de trabajo y de manera presencial, por parte de sus empleados. Por lo tanto, es necesario hacer un cambio de cultura en la comunicación interna de la organización, y apostar por la digitalización, para que todos los empleados reciban la misma información independientemente de donde estén trabajando.

5.5. Expectativas que debe trasladar al personal de su equipo que teletrabaja.

El personal supervisor debe trasladar claramente qué es lo que espera, en general, de cada empleado teletrabajador miembro de su equipo de trabajo; a este respecto, cabe destacar las siguientes:

- Conseguir los objetivos en un plazo determinado, conforme se indica en su PIT.
- Hacer un registro diario de la actividad desarrollada, de cara a su posterior consignación en el documento de seguimiento mensual.

- Responder a una concepción integral del conjunto de las actividades asignadas, de modo que no se prioricen las que se corresponden con los indicadores de gestión en relación con aquellas otras funciones que, por su carácter más cotidiano o de importancia menor, no hayan sido incluidas como indicadores de los objetivos asignados pero que, sin embargo, forman también parte del trabajo atribuido a cada puesto y persona.
- Cumplir de manera sistemática las recomendaciones sobre prevención de riesgos laborales en régimen de teletrabajo, las garantías de protección de datos personales que emplee, en su caso, con ocasión de su actividad no presencial y las condiciones de ciberseguridad.
- Dar cumplimiento a los mecanismos de control horario y de control de la actividad que se encuentren establecidos.
- Estar accesibles durante un horario laboral determinado (normalmente coincidente con una buena parte del horario laboral presencial, y que consta en el PIT como tramo horario de obligada conexión), a fin de llevar a cabo las tareas en sincronía con el resto del equipo, si es necesario.
- Cumplir las expectativas de comunicación previamente establecidas: reunión diaria o semanal de seguimiento, retorno por correo electrónico, etc.
- Comunicarse con el mando o responsable las veces a la semana que determine el personal supervisor.
- Conectarse, si fuera preciso a la mayor brevedad posible, desde un espacio que garantice una buena comunicación.
- Estar disponible para las convocatorias presenciales que se efectúen por necesidades del trabajo, que se habrán de realizar conforme a los criterios y plazos establecidos en el Decreto 79/2020.
- Encontrarse permanentemente actualizado en relación con los procesos de gestión implantados en la unidad de la que forma parte.

- Formarse en aquellas materias que le puedan ser útiles para el desarrollo de su actividad en régimen de teletrabajo (organización de agendas, desarrollo profesional, herramientas colaborativas, participación en reuniones a distancia, integración en equipos en remoto, prevención de riesgos laborales fuera del centro de trabajo, protección de datos de carácter personal, entre otros).
- Concienciarse de que el teletrabajo implica una mayor autonomía en la labor ordinaria, pero en modo alguno una relajación de los mecanismos de colaboración y de control.
- Mantener contactos ordinarios y fluidos no sólo con el superior, sino también con los subordinados y el resto de los compañeros del equipo de trabajo por parte de la persona teletrabajadora, de modo que se asegure la adecuada coordinación entre todos ellos en un modelo que combine el principio de jerarquía con las relaciones en red.
- En suma, tomar conciencia de que el teletrabajo no es sólo una oportunidad para desarrollar la actividad laboral en mayores condiciones de flexibilidad o una mejora en las posibilidades de conciliación de la vida personal, familiar y profesional, sino también una nueva forma de organización que comporta unos elevados niveles de automotivación, responsabilidad personal, capacidad de ordenación individual de las tareas asignadas, actitud proactiva e implicación en los resultados, y adaptar su comportamiento profesional a estas realidades.