Teletrabajo en situación de emergencia sanitaria:

Planificación y organización del trabajo

Teletrabajo
en el ámbito público

Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil

Teletrabajo
en el ámbito público

¿Cuál es el objetivo de esta guía?

Brindar información y orientación para apoyar en la implementación del teletrabajo en el ámbito público, desarrollada a raíz de las medidas adoptadas por la situación de emergencia sanitaria nacional (COVID-19).

¿Qué busca y a quién está dirigida esta guía?

Aportar pautas y buenas prácticas, que permitan gestionar y desarrollar esta modalidad de manera efectiva. Se propone un marco de referencia, consulta y orientación para el cambio, adoptando nuevas modalidades de trabajo, adaptadas al nuevo contexto laboral.

¿Cuál es el alcance de esta guía?

El alcance abarca a todas las **organizaciones de la Administración Pública** y está dirigida a todas las personas, equipos de trabajo y líderes que forman parte de las mismas.

¿Por qué es importante repensar la planificación y organización del trabajo en esta modalidad?

Los cambios asociados a la modalidad de teletrabajo, junto a las circunstancias generales de la emergencia sanitaria nacional, requieren repensar y redefinir algunas pautas para la planificación, organización, coordinación, realización y seguimiento del trabajo.

Características de las tareas y procesos de trabajo

En este nuevo escenario es necesario identificar las funciones, servicios y tareas que son realizables en modalidad de teletrabajo, aquellas que no lo son inmediatamente, pero tienen la potencialidad de serlo y de las que no podrán serlo.

Para las tareas que no pueden realizarse a través del teletrabajo de forma inmediata, se propone identificar nuevas formas de llevarlas adelante, que permitan desempeñarlas en teletrabajo, repensando incluso el proceso general de trabajo y redefiniendo las tareas para que sea viable su realización de forma remota.

En igual sentido, pueden identificarse tareas que requieren necesariamente de la presencialidad. Es importante determinar y explicitar dicha condición, procurando en este contexto de emergencia, su adecuada coordinación y gestión, velando por el cumplimiento de las medidas sanitarias necesarias y la disponibilidad del servicio.

Algunos aspectos a considerar en el proceso de adaptación del teletrabajo

Jornada laboral

Los cambios asociados a esta modalidad pueden generar alguna modificación en los horarios “centrales” de dedicación a las tareas, tal cual sucedía en la presencialidad.

¿Qué se puede hacer?

Ante cambios en el horario, puede suceder que los equipos de trabajo elaboren y propongan un cronograma de dedicación o jornada laboral, que contemple no solo el cumplimiento adecuado del servicio, sino también, la complementariedad y articulación de las necesidades existentes. De esta forma, se toma en cuenta la coexistencia de las responsabilidades asociadas al trabajo, con los cuidados de otros miembros del hogar. En este contexto, adquieren mayor relevancia los escenarios de corresponsabilidad, en los cuales, conjuntamente con las responsabilidades asociadas al trabajo, coexisten las de cuidados de otros miembros del hogar.

Es fundamental que las personas que integran los equipos de trabajo acuerden un cronograma con quien sea responsable de la unidad, sobre la disponibilidad de cada integrante, atendiendo a las situaciones particulares y la no afectación del servicio.

¿Cómo planificar los objetivos de trabajo, coordinar al equipo y mejorar el logro de los resultados?

Organizar el trabajo orientado a Objetivos y Resultados Clave (ORC)

La clave para un buen funcionamiento del teletrabajo es manejar con claridad y precisión las expectativas de quienes forman parte de la organización. Lo importante es centrarnos en lo **qué** se hace y no en dónde se hace.

¿Cómo se puede lograr esto?

Es muy útil incorporar la gestión por Objetivos y Resultados Clave (ORC), que permite el desarrollo y la mejora sostenible en los resultados de cualquier organización y sus equipos de trabajo.

¿Qué es la Gestión por Objetivos y Resultados Clave?

La Gestión por Objetivos y Resultados Clave, está centrada en metodologías de planificación en la que el propósito es establecer objetivos de forma colaborativa y abierta, buscando conectar y entrelazar los objetivos en tres niveles: organizacionales, de equipo de trabajo e individuales.

Se trata de un **protocolo** de colaboración para establecer objetivos en organizaciones, equipos y personas.

La Gestión por Objetivos y Resultados Clave debe acompañarse por un **liderazgo positivo y alentador,** que busque el compromiso y la creatividad de los equipos, aplicada a solucionar las necesidades de la ciudadanía.

Al **articular** los objetivos de la organización con los objetivos de los equipos de trabajo, que son de más corto plazo, hay mayor claridad sobre lo que hay que lograr, por ejemplo, en los próximos quince días.

Es una metodología de gestión que ayuda a que quienes forman parte de la organización, se centren en las **prioridades estratégicas de la institución,** brindando **servicios de calidad a la población.**

¿Cuáles son los pasos para poder gestionar por Objetivos y Resultados Clave?

1. **Establecer Objetivos:** hace referencia al QUÉ hay que lograr, por ejemplo ¿cuáles son los objetivos que debemos alcanzar en el próximo semestre?

2. Diseñar los **Resultados Clave** para cada Objetivo: refiere al CÓMO llegamos a ese objetivo, ejemplo: ¿cuáles son los productos, servicios, o trabajos terminados que es necesario entregar en los próximos quince días, o en una semana para poder acercarnos al objetivo? (también es utilizado como indicador para conocer cuán cerca se está del cumplimiento del objetivo.

3. **Definir las tareas:** Estas son las actividades que producirán los resultados clave llevados a una agenda. Si un Resultado Clave no se materializa en una o varias tareas agendadas para un día a una hora concreta, no se está siendo capaz de introducir este sistema en el marco del trabajo. Un conjunto de tareas, agrupado a lo largo del tiempo, permitirá alcanzar los Resultados Clave y como consecuencia de ello, los Objetivos.

4. Aplicar las tres herramientas **CFR** (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento) para lograr claridad de objetivos y compromiso para alcanzarlos:

La Gestión por Objetivos y Resultados Clave, requiere un flujo permanente de Conversaciones, Retroalimentación y Feedback, es decir: retroalimentación continua.

4.1 Conversación: una comunicación fluida, de ida y vuelta, entre el líder inmediato y los miembros del equipo de trabajo.

4.2 Feedback: una retroalimentación continua, especialmente de líderes con y equipos, sobre los avances, obstáculos, aprendizajes de las tareas y los resultados que se van alcanzando.

4.3 Reconocimiento: motivación por parte de quienes lideran, dando aliento y reconocimiento a las acciones y los logros en cuanto suceden.

¿Cuáles son las características de los Objetivos Clave?

• Ponen el acento en los resultados, es decir lo que hay que lograr y no tanto en lo que hay que hacer, cambiando el enfoque de la gestión.

• Se fijan y monitorean en un período establecido de tiempo, donde todas las personas tienen claro qué resultados finales deben lograr y lo vinculan con los del resto de su equipo de trabajo.

• Un sistema eficiente de Gestión basado en Objetivos Clave, vincula los objetivos a una misión de equipo más amplia.

• Respeta los propósitos comunes y las fechas límite, al tiempo que se adaptan a las circunstancias.

• Promueven la crítica y celebran los éxitos, sean estos grandes o pequeños.

• Motivan para esforzarse por alcanzar aquello que parecía imposible de conseguir.

Condiciones para definir Objetivos Clave

• Si se quiere alcanzar el éxito, el objetivo no debe parecer una larga marcha hacia ninguna parte.

• Tampoco puede imponerse desde las alturas sin pensar en la realidad que se impone sobre del terreno.

• Si se exige al equipo llegar demasiado lejos y demasiado rápido, se podría perder la cohesión.

• La implicación de cada integrante es esencial a la hora de perseguir los Objetivos Clave.

• Los líderes tienen que transmitir dos ideas al respecto: la importancia del resultado y creer que es posible alcanzarlo.

¿Qué son los Resultados Clave?

- Son un marcador de referencia y monitorean cómo se llega al objetivo.
- Tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal.
- Deben ser ambiciosos y, al mismo tiempo, realistas.
- Medibles y verificables.
- Expresan hitos en el camino.
- Deben describir resultados, no actividades.
- Deben incluir evidencias de su consecución.

¿Cómo lograr que los Objetivos y Resultados Clave sean un compromiso para el equipo de trabajo?

Manteniendo **conversaciones fluidas, feedback y reconocimiento** en forma contínua.

Las conversaciones

Se recomienda el ejercicio conversacional permanente entre líderes y colaboradores, mediante la observación, la escucha atenta, exponiendo puntos de vista de forma productiva y manejando alternativas creativas como forma de solución.

El punto de partida es conversar sobre los resultados, dar retroalimentación, reconocer los logros personales o grupales e iniciar la gestión en el mismo acto.

De esta manera, la gestión continua del desempeño consiste en conversaciones periódicas (semanales o quincenales), entendidas como un intercambio auténtico y con matices entre quien lidera y quienes integran el equipo, con la intención de impulsar una mayor efectividad.

Los resultados no se decretan, se construyen en el equipo, haciendo acuerdo en qué y cómo hacerlo, teniendo en cuenta siempre el objetivo a lograr.

Cuando las conversaciones se limitan a si se ha conseguido el objetivo o no, se pierde el contexto. La gestión continua del desempeño debe aportar preguntas potentes en las conversaciones entre líderes y colaboradores y entre los integrantes del equipo de trabajo:

¿Fue ese objetivo más difícil de lo que esperabas cuando lo establecimos? ¿Fue el objetivo desafiante? ¿Ha sido inspirador? ¿Deberíamos aprender algo de lo que funcionó bien, y lo que no, por ejemplo, en el último trimestre, o ha llegado el momento de pensar en reformular el objetivo?

Herramientas y Prácticas

• Identificar áreas decisivas de conversación entre quienes lideran y el equipo de trabajo.

• Establecimiento de objetivos y reflexión: se formulan los objetivos del equipo para el siguiente período de trabajo. La conversación se centra en cómo coordinar, cómo alcanzar los objetivos y resultados clave, individuales en concordancia con las prioridades de la organización.

• Actualización de progreso con una breve revisión del colaborador en tiempo real, basada en los datos y con la resolución de problemas que sea necesario corregir.

• Orientación bidireccional: para contribuir a que los colaboradores alcancen su máximo potencial y a que los jefes aporten claridad y apoyo a sus equipos.

La Retroalimentación y el Feedback

Brindarse con apertura: las conversaciones deben generar retroalimentación o feedback, para lo cual es necesario una comunicación bidireccional y en red entre los integrantes de un equipo de trabajo, para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras de los resultados. En estos momentos, se debe considerar a la escucha activa y empática en nuestro entorno laboral, considerando el contexto de pandemia, sus impactos en la vida y el trabajo.

Herramientas y Prácticas

• Describir hechos y conductas observables.

• Describir contexto de los hechos, en qué situación se dieron.

• Explicar consecuencias surgidas de los hechos (resultados reales vs resultados buscados).

• Identificar y crear conjuntamente nuevas acciones, conductas y verificar si cambian los efectos de acuerdo con los objetivos y resultados buscados.

Los Reconocimientos

El reconocimiento debe ser consistente en expresiones de apreciación hacia las personas que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de ellas. Habitualmente las prácticas de evaluación ponen el acento en los aspectos a mejorar y no en buscar el reconocimiento para buscar la motivación y apalancar la superación del funcionario a hacerlo mejor.

Herramientas y Prácticas

• Alentar el reconocimiento entre integrantes del equipo. Cuando alguien del equipo ve que sus compañeros valoran sus logros, por ejemplo, al culminar reuniones de trabajo, se genera una cultura de gratitud. Son bien apreciados los agradecimientos espontáneos en la que cualquier persona de la organización destaca el trabajo de otra que ha consiguió algo extraordinario.

• Establecer un criterio claro. Reconocer a las personas por sus acciones y resultados, como el cumplimiento de proyectos especiales, la consecución de objetivos específicos, la demostración de los valores del grupo. Por ejemplo, reconocer a todo el equipo el logro del resultado alcanzado en el mes.

• Hacer reconocimientos frecuentes. Hay que conceder importancia también a los pequeños logros: ese esfuerzo añadido para cumplir con un plazo, el cuidado especial que se ha puesto en la presentación de una propuesta, etc. son pequeños detalles que el jefe suele dar por descontado, pero hay que hacer explícitos.

• Vincular el reconocimiento a los objetivos de la organización y a las estrategias. Atención a la ciudadanía, innovación, trabajo en equipo, ajustes en costes, o cualquiera de las prioridades de la organización pueden verse reforzadas con un agradecimiento personalizado o en ocasiones también público.

¿Qué competencias laborales adquieren mayor relevancia en el teletrabajo para lograr un mejor resultado?

En la modalidad de teletrabajo, así como en la presencial, se ponen en juego competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que son comunes a quienes ejercen la función pública cuando realizan su trabajo. En el actual contexto de teletrabajo el “saber hacer” tiene cambios en la forma de aplicarse, adaptándose a los medios y la modalidad que implica el uso de las tecnologías de información y comunicación en forma remota.

Comunicación efectiva

La forma en la que nos comunicamos fue uno de los aspectos que más cambió, ya que en algunos casos pasó a ser totalmente virtual, debiendo sustituirse la espontaneidad de la comunicación presencial por comunicaciones a distancia. Establecer una comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanía, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual es un tema clave en esto momentos.

Es necesario explicitar el cambio de modalidad para generar comprensión y adaptación al nuevo contexto, proponiendo a la organización y a sus equipos, la difusión de las decisiones, mediante los canales de comunicación internos y externos.

Asimismo, no solo será necesaria la redefinición de los canales, sino también de los espacios, tiempos y modalidades para las diferentes interacciones.

En este sentido, se incorporarán temáticas que cobran relevancia en estos contextos tales como las repercusiones de los cambios en cada uno, en los equipos, en las tareas y otros aspectos. Es esperable que en las conversaciones surja la emocionalidad propia de situaciones de cambio profundo. Aumentar la conciencia sobre las emociones ayuda a encauzarlas de forma constructiva. La escucha empática es la forma de integrarlas.

La comunicación efectiva consiste en compartir diferentes observaciones y propuestas necesarias para el desarrollo de nuestro trabajo y lograr los objetivos buscados. Una comunicación efectiva requiere la práctica de una escucha atenta y comprensiva, indagar sobre las afirmaciones del otro antes de sacar conclusiones y realizar afirmaciones propias.

Como se indicó, en la metodología de trabajo por Objetivos y Resultados clave, la comunicación se debe intensificar a nivel de las conversaciones, la retroalimentación permanente, el Feedback que generamos y el reconocimiento como factor motivacional sobre el logro de los resultados alcanzados (CFR). Todo ello fortalece el liderazgo y facilita la comunicación en el equipo de trabajo y con cada uno de sus integrantes.

Capacidad de generar empatía

En el contexto de emergencia sanitaria nacional en la que esta nueva modalidad debe aplicarse, resulta importante generar empatía adecuada, por la complejidad de la situación, con sus impactos y particularidades. En este sentido, el impacto es diferente en cada persona y equipo, por lo que, las respuestas, posibilidades y reacciones también lo serán. Es fundamental que los líderes de todos los niveles se pongan en el lugar de los integrantes de sus equipos de trabajo.

Es por ello que cobran más relevancia las acciones de acercamiento, conocimiento, acompañamiento y respuesta a los impactos que dichas situaciones generan en la dinámica de trabajo, desempeño de las tareas e interacciones, procurando generar las condiciones más favorables para una integración productiva de las mismas.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica organizar el trabajo, distribuir roles, tareas y generar un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos comunes, distribuyendo responsabilidades y definiendo un proceso de trabajo colectivo, con diversas actividades para la obtención de los resultados deseados. La actitud de confianza, colaboración y disposición son aspectos centrales para construir un excelente clima de trabajo, que facilita la participación y fortalece las relaciones de entendimiento y el compromiso con los resultados propuestos.

El insumo básico del trabajo en equipo es la comunicación, la que, por su carácter generativo, debe contemplar la situación de cada uno y el equipo visto como una unidad. Al promover el intercambio de información y colaboración entre los equipos y las áreas, se facilitan los procesos de trabajo y en definitiva los resultados para la ciudadanía.

En el contexto de teletrabajo, se incrementa la modalidad de Trabajo de Equipo en Red. Es necesaria para interactuar en redes virtuales y utilizar las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) anticipando y colaborando en la toma de decisiones, para lograr un objetivo común, cumplir con la misión o propósito de la organización.

Orientación a la ciudadanía

El contexto de pandemia y las medidas aplicadas sobre la presencialidad y la restricción de servicios, ha afectado el contacto y la relación con la ciudadanía, principal razón de ser de las organizaciones públicas.

La ciudadanía muchas veces se siente desorientada en el funcionamiento de los servicios de atención y para evitar perder calidad, se hace necesario organizar la oficina con la disposición de nuevos mecanismos y canales de accesibilidad y/o contacto.

Se debe buscar un lenguaje amigable y generar procedimientos ágiles para evacuar consultas, brindar información con propiedad y claridad

La orientación a la ciudadanía se demuestra en la sensibilidad ante sus necesidades y el interés por entenderlas entender y atender, además de brindar un trato cordial y amable con respuestas ágiles y efectivas, así como gestionar adecuadamente las quejas y sus sugerencias en relación a las posibilidades que tenemos en la organización.

Orientación a resultados

Esta competencia consiste en orientar las acciones y esfuerzos al logro de los objetivos de la organización, propuestos de acuerdo con los plazos y niveles de calidad establecidos. Exige organizar de mejor manera los recursos, en de forma eficiente, visualizando el impacto de los resultados más allá de nuestro ámbito de acción.

Requiere poner en práctica la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, orientándose al resultado, tanto para satisfacer las necesidades de la ciudadanía como para mejorar la organización, lo que implica poner la energía en trabajar tendiendo a lograr los estándares de calidad y excelencia.

Flexibilidad y adaptabilidad

Ante la sucesión de cambios y las características que adoptan los mismos, se genera (entre otros) el desafío de repensar las formas de trabajar, relacionarnos y comunicarnos. Adicionalmente, todo ello sucede de manera imprevista, dinámica y

generando niveles de disrupción en los procesos que se venían desarrollando. Es por ello, que el detenernos a repensar, redefinir y rediseñar el trabajo, son acciones que cobran relevancia, asumiendo que hay situaciones que cambiaron y ya no podrán realizarse tal como hasta ahora.

El desafío presentado por la extensión de la modalidad del teletrabajo consiste en ser capaces de adquirir e incorporar aprendizajes en forma permanente, aplicándolos eficazmente a la práctica laboral, investigando y compartiendo lo aprendido con los miembros del equipo y la organización.

También es necesario observar la realidad tomando los cambios como oportunidades, con flexibilidad para modificar oportunamente la práctica laboral ante contextos cambiantes y exigentes.

Liderazgo

La nueva situación conlleva adaptación y cambios rápidos y permanentes en la modalidad de trabajo. Está demandando más liderazgo que solo dar órdenes y controlar su cumplimiento. En particular requiere centrar la atención del líder sobre la motivación de su equipo de trabajo, reconociendo la importancia de cada miembro, el trabajo de equipo, así como los resultados que se logran colectivamente. Para esto, es clave la creación y el mantenimiento de un ambiente de retroalimentación y mejora continua en el equipo de trabajo, facilitando una comunicación efectiva y teniendo una actitud proactiva.

Teletrabajo
en el ámbito público

El cambio de la modalidad presencial a la de teletrabajo, desafía a los jefes a implantar nuevas estrategias de coordinación y colaboración con su equipo para alcanzar los objetivos comunes.

En la modalidad de teletrabajo, el mayor reto para conducir equipos es pasar de un liderazgo clásico, basado en el control de las tareas, hacia un liderazgo basado en el control de los resultados. Hoy debemos delegar más, comenzando por la frase “qué hay que lograr” (resultado), que sobre “qué hay que hacer” (tarea), lo cual, en este nuevo contexto, implica un mayor empoderamiento sobre “cómo hacer” la tarea. Ahora es más requerida la auto organización del trabajo apoyada en la responsabilidad del de los teletrabajadores.

Ahora, más que antes, los líderes deben gestionar de manera eficaz los vínculos y las conversaciones con los integrantes del equipo, mostrando atención, disponibilidad y brindando sugerencias para superar las dificultades sobre cómo organizar y realizar el trabajo forma efectiva.

Gestión del cambio para el teletrabajo

La pandemia de COVID-19 ha provocado un auge del teletrabajo para muchos trabajadores y las organizaciones han tenido que adaptarse a esta nueva modalidad. Mientras que la transformación digital ya está ocurriendo en nuestros entornos, este cambio en la forma de trabajo ha requerido adaptarse rápidamente, desarrollando y perfeccionando dicha capacidad en las organizaciones.

El cambio se puede gestionar. Esto ha implicado en una situación de crisis un gran desafío para los organismos del Estado. El trabajo remoto debe considerarse por sus características como un cambio a gran escala.

Para gestionar los cambios que están sucediendo, sus impactos y las oportunidades que generan, se requiere del conjunto de líderes una gestión del cambio mediante acciones de comunicación, de capacitación y de acompañamiento, respaldadas por su ejemplo en las conductas cotidianas.