



Supervisar el teletreball d'una manera àgil i eficient és possible si aprens com implementar-lo – JoanMa Torres i Nuria Iglesias

🕒 2 de febrer de 2021



Introducció

“Una empresa del sector farmacèutic ha obtingut un increment en la productivitat dels seus equips proporcional a l'índex de teletreball.” Aquesta afirmació ens pot semblar, sens dubte, sorprenent.

Actualment ens trobem immersos en un entorn

especialment incert. Si ja portem anys dins del que s'anomena entorn VUCA (volàtil, incert, complex i ambigu), la pandèmia de la COVID-19 ens ha empès encara una mica més a l'extrem. Segons apunta l'Observatori del Treball de la Generalitat de Catalunya fent referència a [l'estudi d'Adecco Learning & Consulting](#), prop del 60% ha implantat mètodes de teletreball. Quedar-nos a casa amb una afectació

mínima de la nostra realitat laboral ha estat un repte per a les organitzacions, i sembla que ho serà durant un bon període de temps (si no és que el teletreball ha arribat per quedar-se).

Un altre cas notable relacionat amb aquesta temàtica és el de l'EAPC, que va (re)dissenyar solucions àgils híbrides amb la finalitat de supervisar el treball en remot i va aconseguir un impacte sobre els resultats que va superar expectatives.

Aquest tipus de resultats són el que experimenten aquells equips o empreses que es decideixen a començar a optimitzar els “coms” del treball en remot i deixen de focalitzar-se tant en el “què”. I és que posar el focus en la manera com ens organitzarem a l'hora d'implementar el teletreball i en les eines que utilitzarem perquè sigui el més àgil i efectiu possible ens pot dur a resultats positivament inesperats.

Aspectes clau i reptes que planteja el teletreball

El [Servei d'Ocupació de Catalunya](#) defineix teletreball com “un nou sistema d'organització del treball en què la persona treballadora desenvolupa una part important de la seva feina fora de l'empresa i per mitjans telemàtics”.

Tal com apunten alguns [estudis](#), el treball en remot pot generar dubtes i resistències entre els mànagers, ja que planteja la necessitat d'avaluar i controlar l'impacte d'aquest sobre la productivitat i el compromís dels treballadors. No obstant això, tal com apuntàvem anteriorment, la pandèmia de la COVID-19 ha implicat una integració parcial o total del teletreball a les nostres organitzacions per causes de força major.

Així doncs, quins són aquells aspectes clau que cal que tinguem en compte per poder superar els reptes que ens planteja aquesta modalitat laboral?

Les claus de l'èxit

Treballar en remot pot ser positiu o no tant. En aquest context en remot, com a mànagers d'una organització o d'un equip, podem experimentar una sensació de descontrol, de desconexió i/o de menys compromís per part dels nostres equips. La clau es troba en posar el focus en els “coms”, és a dir, en fixar-nos de quina manera implementem el teletreball.

Aplicar eines que ens facilitin planificació diària del flux de treball, la comunicació i la gestió dels equips, ens ajudarà a tenir un impacte positiu sobre la consecució dels nostres objectius i també dels objectius dels nostres equips. De la mateixa manera, per poder avaluar els efectes d'aquest mètode de treball, cal que posem part de la nostra energia en implementar mètriques que ens ajudin a concloure'n els resultats.

I és que s'ha fet palès que els comandaments que durant el període previ a la COVID-19 ja tenien una clara orientació cap als resultats, en aquest context han manifestat un avantatge competitiu respecte a la resta de mànagers que mantenien una orientació cap al control de processos.

Marc de treball

La supervisió dels equips de treball en mobilitat ha trencat els espais físics i temporals als quals estàvem acostumats. Davant d'això, necessitem (re)apropiar-nos de nous espais digitals, clars i

collaboratius per tal de facilitar una gestió visual de la nostra activitat professional, i el treball en asincronia trenca antics paradigmes i manifesta la necessitat d'acomodar temps i activitats a una perspectiva *off-line*.

Per això, poder treballar amb eines àgils que fomenten l'efectivitat i la concreció pot fer-nos passar d'un mètode de teletreball poc enfocat a un mètode de teletreball que ens condueixi a l'èxit. A continuació us proposem dos marcs de treball, un d'individual i un de col·lectiu, que us ajudaran en aquest aspecte.

• **Efectivitat personal: correu electrònic i planificació diària**

L'efectivitat personal implica quatre aspectes bàsics: ser més productius, és a dir, fer més amb menys recursos, fer que les coses passin, reduir els estressos i agilitzar la nostra dinàmica de treball.

Hi ha errors molt comuns que tenen un gran cost per a la nostra efectivitat, com per exemple fer més d'una tasca al mateix temps. Un estudi de l'Institut Britànic de Psiquiatria va demostrar que consultar el correu al mateix temps que es fa una altra tasca creativa disminueix el quocient intel·lectual en 10 punts en aquell moment (podeu trobar els resultats d'aquesta investigació a la primera pàgina del document d'aquest [enllaç](#)).

I doncs, com podem assegurar-nos que estem treballant de la manera més efectiva possible? Bé, cal que ens basem en tres palanques de canvi fonamentals: focus, control i perspectiva.

Dedicar la part inicial de la nostra jornada a planificar aquelles tasques imprescindibles que hem de realitzar durant aquell dia i gestionar correctament la nostra bústia de correu electrònic són dues petites accions que poden marcar, i molt, la diferència. Per exemple, podem començar per desactivar-nos els avisos d'escriptori del correu electrònic i planificar-nos tres moments (i només tres) de la nostra jornada en els quals consultarem la nostra bústia de correu.

Per tal de planificar la nostra jornada fent les tasques més adequades en cada moment, cal que tinguem en compte alguns aspectes del nostre funcionament cerebral. Especialment quan s'està teletreballant, podem tenir la sensació que el temps se'ns escapa entre els dits i/o que les jornades laborals a casa són interminables. L'estudi sobre productivitat laboral de Workmeter d'aquest 2019 mostra com de les 9,19 h de mitjana que ens passem treballant diàriament, només n'hi ha 6,34 h que siguin verdaderament productives i que l'hora més productiva del dia és de 12 a 13 h. Planificar aquelles tasques més exigents cognitivament a primera hora de la jornada i deixar per a última hora les tasques automàtiques que no ens requereixen tant d'esforç és un encert que ens farà optimitzar la nostra productivitat.

• **KANBAN: planner per a la gestió d'equips**

D'altra banda, el treball en remot pot semblar que dificulta el lideratge dels equips de treball. No estar a l'oficina per poder tractar qüestions cara a cara o revisar un informe ens pot semblar un impediment, però el cert és que una eina com KANBAN ens ho soluciona d'una manera excel·lent. KANBAN és un gestor de planificació en remot que ens permet fer un seguiment de les tasques que està desenvolupant el nostre equip en cada moment. Podem veure en quin estat es troben els projectes, en què s'està treballant i quins impediments cal que solucionem per tal

d'aconseguir els nostres objectius. Una eina que també fomenta la comunicació directa entre les persones de l'equip a través d'un taulell interactiu que evoluciona constantment i ens ajuda a percebre en directe els avenços de la nostra feina.

Mètriques i resultats exemple

La implementació de les eines que comprenen els marcs de treball exposats anteriorment són bones pràctiques que ens facilitaran l'èxit del teletreball. Ara bé, com ja us havíem avançat, hem de procurar obtenir visibilitat de l'impacte d'aquestes accions. Mesurar-ne l'efecte i extreure'n resultats és, verdaderament, el factor final que ens ajudarà a ser cada vegada més excel·lents en l'aplicació del teletreball a la nostra organització.

Office 365 ens ajuda a fer una traçabilitat d'aquestes mètriques que ens permetran enfocar la direcció de les nostres pràctiques en remot d'una manera àgil i efectiva.

En aquest [enllaç](#), a la segona pàgina del document, us compartim un cas d'una organització on el teletreball ha millorat de forma notable la seva productivitat.

Conclusió

Així doncs, veiem com la implementació del treball en remot a les nostres organitzacions dins d'un context volàtil, permanentment canviant i, actualment, extremadament incert ens planteja grans reptes. Superar-los amb èxit dependrà, en gran mesura, de la manera en com implementem aquesta nova metodologia de treball.

Utilitzar marcs de treball que ens ajudin tant a focalitzar com a tenir control i perspectiva de les nostres accions serà un factor clau per aconseguir-ho. De la mateixa manera, l'ús d'eines que fomenten l'efectivitat personal, la planificació i la gestió dels equips formaran part d'aquesta estratègia conjuntament amb la mesura de l'impacte i l'avaluació dels resultats obtinguts de la implementació d'aquests marcs de treball.

Focalitza't en els canals que utilitzes durant el teletreball, utilitza marcs de treball àgils i efectius, mesura els indicadors dia a dia i centra't en les mètriques de velocitat i adaptació. I recorda, perdre és una qüestió de mètode.

El temps és un element democràtic; totes les persones en tenim el mateix volum. La clau resideix en el que fem amb la nostra atenció i la del nostre equip.

JoanMa Torres

Doctor en Societat, Educació i Qualitat de vida. Docent universitari a ESIC, EAE I UOC.

Núria Iglesias

Psicòloga de les organitzacions. Experta en recursos humans i col·laboradora a The Focus Lab.