

MANUAL PARA EL PERSONAL SUPERVISOR

TELETRABAJO¹

1. Marco conceptual del teletrabajo

Teletrabajar no es sólo trabajar a distancia, usando las telecomunicaciones o la informática; teletrabajar es servirse de estos elementos para trabajar de una manera nueva (Thibault, 1998, pág. 211).

1.1. Definiciones y nomenclaturas

Hay muchas formas de designar el trabajo fuera del espacio habitual de una organización. Entre las más comunes, está el *telenetworking* o *telework* en Europa, o *telecommuting* y *mobile worker* en los Estados Unidos.

Uno de los aspectos que muchos autores consideran importante es el cambio que representa llevar el trabajo al trabajador, en lugar de llevar al trabajador al trabajo. Hay dos elementos esenciales que se han de tener en cuenta para explicar qué se entiende por *teletrabajo*.

La interpretación etimológica de la palabra *teletrabajo* está en la raíz griega de la palabra. El prefijo *tele-* que proviene del término griego *telos* 'a distancia'- indica que el teletrabajo es trabajo hecho fuera del centro físico de trabajo habitual, donde se ubica el ocupador.

El segundo elemento esencial, lo constituye el hecho que para teletrabajo no se entiende sólo trabajo a distancia, sino que el significado también incluye usar de manera intensa las tecnologías de la información y la comunicación.

El término *teletrabajo* apareció en los años setenta en los Estados Unidos durante la crisis del petróleo como una medida para reducir los desplazamientos de los trabajadores hasta el centro de trabajo para llevarse el trabajo a casa gracias a las telecomunicaciones.

Esta denominación tiene diferentes significados y contenidos:

a) Según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Eurofound), el teletrabajo es "una forma de organizar el trabajo o de hacerlo utilizando la tecnología de la información, en el marco de un contrato de trabajo o relación laboral que podría desarrollarse en las instalaciones del ocupador, de las que se aleja de forma regular".

b) Según el Acuerdo Marco Europeo, el teletrabajo es "un tipo de prestación que hace servir las tecnologías de la información y la comunicación en línea con el ocupador o con el cliente, y se hace desde lugares remotos o alejados de la empresa u organización, con la que tiene vínculos contractuales". El contenido de este acuerdo gira entorno a tres ejes fundamentales:

¹ Traducido y adaptado de Fundación más familia et al (2012). *El libro blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*, recuperado en fecha 10 de julio de 2013, desde <http://w110.bcn.cat/fixers/webempresas/ellibroblancodelteletrabajo.134.pdf>

Traducido y adaptado de Román Gravan, Pedro. Universidad de Sevilla. *El teletrabajo*, recuperado en fecha 10 de julio de 2013, desde <http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/11/principal.htm>

Traducido y adaptado de Camara Navarra (2010). Teletrabajo. Recuperado en fecha 10 de julio de 2013, desde <http://www.camaranavarra.com/teletrabajo/>

- El objetivo de mantener un equilibrio justo entre la flexibilidad y la seguridad en la organización del trabajo.
- La idea de conciliar la vida familiar con la vida laboral de los trabajadores.
- La mejora de la productividad y la competitividad de las empresas.

c) La UNICE/UEAPME establece la distinción del teletrabajo en función de los trabajadores, que desde el inicio son directamente teletrabajadores o aquellos que lo hacen servir como una forma flexible en función de las circunstancias.

d) Según un estudio de ENTER (IE Business School), se entiende por *trabajo virtual* como una forma de trabajar en la que algunos miembros de la organización, trabajan de forma no presencial, mediante el teléfono, el correo electrónico o las redes sociales, pero no necesariamente desde su casa.

e) Según la Unión Europea, el *teletrabajo* se puede definir como "cualquier forma de trabajo desarrollada por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador dependiente, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio, y efectuada regularmente y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno o más lugares diferentes del puesto de trabajo tradicional, utilizando tecnologías informáticas o de telecomunicaciones".

f) Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo es una "forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción, y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación".

Son muchas y diversas las definiciones de *teletrabajo*, pero todas coinciden que es una forma de trabajo que no requiere la presencia física del trabajador en la empresa. Es decir, el trabajador puede hacer sus tareas de manera flexible en el lugar que prefiera.

Definitivamente, el Decreto 36/2013, de 28 de junio, por el que se regula la modalidad de prestación de servicios mediante teletrabajo en la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, establece que se entiende por *teletrabajo* la modalidad de prestación de servicios en el que el trabajo se organiza y se ejecuta utilizando las tecnologías de la información y la telecomunicación, de manera que un trabajo que normalmente se hace en las dependencias de la Administración se efectúa, parcialmente, fuera de estas dependencias de manera regular.

1.2.¿Porqué el teletrabajo?

El **teletrabajo** es una nueva modalidad de trabajo de carácter no presencial, orientado en la consecución de resultados, mayoritariamente con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación, y que posibilita a los empleados que puedan hacer parte de la jornada, o incluso jornada completa, desde el domicilio particular o de otros lugares, e incluso llegar a una deslocalización completa.

Representa una deslocalización espacial, y en algunos casos temporal, en la prestación de servicios profesionales.

El teletrabajo aporta beneficios claros, **tanto al empleado como a la organización**, y se convierte de esta manera en una fórmula madura y rentable de responder a las necesidades del escenario laboral actual y futuro. En la sociedad del conocimiento actual, se ofrece como una respuesta proporcionada a parte de los actuales desafíos.

Así mismo, el teletrabajo constituye un paso inicial hacia la introducción de políticas de conciliación y trabajo flexible (nuevas formas de trabajo) en las organizaciones en las que se practica.

1.3.El teletrabajador y la oficina en casa

Como indica el libro electrónico *Horarios y teletrabajo* (Plan Concilia, de la Administración General del Estado):

Los teletrabajadores expresan mayoritariamente un elevado grado de satisfacción con la experiencia: a la gran mayoría les ha permitido atender mejor y más relajadamente a sus responsabilidades familiares, a otros –que no tienen hijos pequeños o personas mayores que atender- les ha mejorado sustancialmente su tiempo personal, de ocio y formación. La mayoría se refieren con enorme alivio al tiempo evitado en el transporte y los atascos de una gran metrópoli como Madrid, y a la ganancia de tranquilidad y tiempo de sueño que supone. Varias madres se refieren con emoción a la posibilidad de atender mejor a sus bebés, o de poder ver a sus hijos y acompañarles al colegio algún día por la mañana, y se lamentan de tener que volver al horario habitual; por estos motivos, para ellas el final de la experiencia ha supuesto una situación que han percibido como muy negativa

[...]

En otras ocasiones se señala, por el contrario, que el trabajo en casa, —alejado del bullicio y de las constantes interrupciones de la oficina— favorece la concentración y el rendimiento, o incluso una mayor creatividad a la hora de desarrollar tu trabajo. Algunas trabajadoras señalan que tras un día de teletrabajo se llega a la oficina con mucha más energía que tras un día de trabajo presencial.

No obstante esto, también se comenta algún aspecto negativo como por ejemplo que “se habla en ocasiones de la sensación de soledad y del sentimiento de abandono (por parte de los responsables) en las jornadas de teletrabajo, lo que produce una sensación de desconcierto, de no saber ‘qué hacer ahora’”.

También hay que mencionar que:

[...] aparece cierta sensación de *culpabilidad* asociada al teletrabajo: los teletrabajadores necesitaban demostrar de alguna manera a sus superiores y compañeros —y a sí mismos— que habían estado trabajando: a veces, poniéndose en comunicación con sus superiores o yendo a verles antes o después del tiempo de teletrabajo, sin que existiera una razón técnica, solo para que “vieran” que estaban trabajando.

Este fenómeno refleja claramente la importancia que factores sociales tienen en la experiencia de trabajo y las relaciones laborales: el reconocimiento social de nuestro trabajo es imprescindible para que éste exista realmente a nivel subjetivo.

El aislamiento causado por la práctica del teletrabajador es considerado como el problema más importante al que han de hacer frente los usuarios que trabajan en el domicilio. Para solucionarlo, es aconsejable, entre otras cosas, que se estudie con detenimiento el lugar preciso de la casa en el

que se trabajará. Este lugar no ha de estar totalmente aislado del mundo exterior ni de la familia, pero tampoco en un lugar donde no se pueda trabajar tranquilamente.

Otro problema del teletrabajo es que se trata de una forma de trabajo que tiene menos control o supervisión por parte de la organización, dado que los teletrabajadores se encuentran físicamente en casa y son relativamente independientes.

Por todo esto, no todas las personas empleadas tienen las características necesarias para ser teletrabajadores.

Para que este tipo de trabajo tenga éxito, es importante que los teletrabajadores potenciales posean las siguientes cualidades personales respecto del trabajo no supervisado o supervisado a distancia:²

o **Toma de decisiones:** Un buen teletrabajador toma decisiones firmes en poco tiempo, sabe de donde obtener la información que necesita para tomar la decisión y reconoce cuando ha de recurrir al consejo de un/a compañero/ o de el/la director/a.

o **Resolución de problemas:** Un buen teletrabajador ha de ser capaz de resolver sus propios problemas en lugar de pedir ayuda inmediata a otra persona. Además, necesita una cierta disciplina de análisis de las causas reales del problema para encontrar una solución adecuada.

o **Autogestión:** Un buen teletrabajador es su propio jefe. Se motiva a sí mismo, organiza el tiempo, evalúa y corrige su propio trabajo en gran medida (en lugar de necesitar a menudo *feedback*, 'retroacción', y elogios de otras personas) y, sobretodo, utiliza todas estas habilidades para entregar un trabajo de calidad a tiempo. En otras palabras: automotivación, autodisciplina, buena organización y compromiso con el trabajo que ejerce en el domicilio.

o **Adaptabilidad.**

o **Otras cualidades:** Un buen teletrabajador ha de ser un buen comunicador, ha de tener capacidad para trabajar con un contacto social reducido y capacidad de equilibrar el trabajo con las responsabilidades domésticas, y no ha de ser un adicto al trabajo.

1.4. Beneficios para el trabajador

- Conciliación de la vida familiar y laboral.
- Ahorro de dinero y tiempo dado que se reducen los desplazamientos diarios.
- Reducción del estrés y mejora de la salud (el 80% de las enfermedades están asociadas al estrés).
- Impulso del acceso a la formación en gestión en línea del trabajo: aprendizaje continuo.
- Incremento en la motivación y la autorealización y, por lo tanto, de la productividad.
- Ofrecimiento de oportunidades laborales a personas con discapacidades de movilidad, de manera que puedan incorporarse eficientemente al entorno laboral.
- Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural.
- Reducción de accidentes laborales, especialmente *in itinere*.

² Fuente: *Teletrabajo- Dossier* [en línea] <<http://www.gestofice.com/Privado/Teletrabajo.html>>.

1.5. Beneficios para la empresa

- Generación de entornos multiculturales y diversos. Trabajo en comunidades más diversas.
- Maduración de los sistemas de gestión y de las estructuras organizativas como resultado del proceso de adaptación que la organización experimenta, para acoger esta modalidad de trabajo.
- Incremento de la productividad del empleado gracias a un ambiente sin interrupciones constantes, un trabajo más relajado y una mejor gestión del tiempo.
- Mejora en el rendimiento y el compromiso de los trabajadores, gracias a la mejora en la motivación vinculada a la compensación intrínseca.
- Promoción de la retención, la fidelización y la atracción del talento, como también de la prolongación de la vida activa a raíz de un menor desgaste en la vida laboral.
- Reducción del absentismo por enfermedad común y del índice de rotación.
- Más capacidad de multiplicar el talento porque se puede disponer de equipos distribuidos geográficamente, a la vez que plenamente integrados en los procesos de la organización.
- Impulso a una nueva dimensión de la responsabilidad social empresarial y mejora en la gestión de la diversidad y multiculturalidad.
- Contribución al cumplimiento de la LISMI (Ley de Integración Social de Minusválidos).
- Manecilla de cambio para implantar una nueva cultura de trabajo y, en particular, de un estilo de liderazgo y dirección.
- Reducción de accidentes laborales, especialmente *in itinere*.

1.6. Beneficios para la sociedad

- Distribución geográfica más equitativa: disminución del éxodo rural y desarrollo local.
- Inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión o vulnerables.
- Reducción de costes en desplazamientos y ahorro energético por medio de la eliminación de desplazamientos.
- Mejora de la inversión en redes y en conocimiento.
- Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y responsables de lluvia ácida y ozono troposférico.
- Movilidad reducida.

2. Teletrabajo en la Administración de la CAIB

2.1. Puestos de trabajo y teletrabajo

No todos los puestos de trabajo son susceptibles de ser ejercidos en la modalidad de teletrabajo. El Decreto 36/2013, de 28 de junio, por el que se regula la modalidad de prestación de servicios mediante teletrabajo en la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears excluye directamente:

- Los puestos de trabajo en oficinas de registro, atención e información al ciudadano.
- El personal que, para ejercer sus funciones, utiliza de manera continua y reiterada documentación oficial en papel que contiene datos confidenciales o protegidos por la normativa de protección de datos de carácter personal.
- El personal cuyas funciones comporten necesariamente la prestación de servicios presenciales. De acuerdo con el artículo 3 de dicho Decreto, se entiende por servicios presenciales los servicios cuya prestación efectiva solamente queda plenamente garantizada con la presencia física de la persona empleada pública en las dependencias de la Administración.
- Los puestos de trabajo que comportan funciones de dirección, coordinación o supervisión iguales o superiores a jefes de servicio o asimilados.
- Las secretarías de altos cargos.

Por otra parte, el Decreto, con carácter orientativo, considera susceptibles de ser ejercidos en esta modalidad los puestos de trabajo cuyas funciones se puedan llevar a cabo de forma telemática y que no impliquen en ningún caso el transporte de documentación en papel que contenga datos confidenciales o protegidos por la normativa de protección de datos de carácter personal, como por ejemplo:

- la elaboración de informes, de normativa, de estudios;
- la asesoría;
- la corrección y traducción de documentos.

En cualquier caso, se ha de valorar en cada caso si el puesto de trabajo concreto es susceptible de ser ejercido en la modalidad de teletrabajo, una vez analizadas las funciones, las necesidades del servicio y las peculiaridades de organización de cada unidad de trabajo de acuerdo con los criterios anteriores.

2.2. Distribución de la jornada y control de la prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo

El teletrabajo es una nueva modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial basada en las tecnologías de la información que posibilita que los empleados de una organización puedan llevar a cabo parte de su jornada semanal fuera del centro de trabajo.

Por eso, en esta modalidad, el cumplimiento del trabajo no se basa exclusivamente en controlar el cumplimiento del horario, como en el caso del resto de personal con jornada presencial, sino que más bien se ha de basar en el establecimiento de unos objetivos y en el hecho que la persona que supervisa el trabajo controle el cumplimiento de los períodos de interconexión y los objetivos establecidos; todo esto, de acuerdo con el artículo 9.3.del Decreto.

En consecuencia, la persona que quiere prestar servicios mediante teletrabajo ha de proponer la distribución de la jornada entre las modalidades presencial y no presencial y los períodos mínimos de interconexión,³ o bien la forma de acordarlos, sin perjuicio que la resolución que autorice la

³ Se entiende por períodos mínimos de interconexión los períodos, dentro de la franja fija del horario, sin perjuicio que también se puedan determinar otros adicionales fuera de esta franja, durante los cuales la persona teletrabajadora ha de estar disponible para la persona que ejerce la supervisión y para el resto del personal.

prestación mediante la modalidad de teletrabajo decida motivadamente otra cosa según las necesidades de los servicios o la concurrencia con otras personas teletrabajadoras, y que después se vayan acordando periódicamente con la persona supervisora.

Así, sobre la base de la propuesta de la persona interesada, en consideración al informe elaborado por el jefe o la jefa de la unidad de trabajo **de la que dependa en el ejercicio de las funciones, con el beneplácito de la persona** que sea el/la jefe/a de departamento, o jefe/a de servicio si no hay, la resolución que autoriza el teletrabajo ha de incluir, como mínimo, un pronunciamiento sobre la distribución de la jornada entre las modalidades presencial y no presencial, la fijación del plazo de duración de la prestación en la modalidad de teletrabajo, y la determinación de la persona que ha de ejercer de supervisora, con la que se han de acordar los objetivos que hace falta cumplir y los períodos de interconexión o la forma de establecerlos.

2.3. Criterios que prevé el Decreto 36/2013 para la distribución y el control del cumplimiento de la jornada:

- Con carácter general, la jornada de trabajo se ha de distribuir de manera que un máximo de tres días de cada semana se presten de forma no presencial mediante la fórmula de teletrabajo y el resto del tiempo en jornada presencial.
- En ningún caso se puede fraccionar la jornada diaria por prestarla en ambas modalidades.
- La jornada de trabajo del personal teletrabajador es, en cuanto a la parte presencial, proporcionalmente la misma en cómputo mensual que la que tiene el personal en régimen presencial, dependiendo del número de días que acuda al trabajo.
- En cuanto a la parte no presencial, se ha de acreditar el cumplimiento de los objetivos marcados y el de los períodos de interconexión pactados mediante el envío de correos electrónicos de control al comenzar y al acabar la jornada, o con otro sistema que se establezca.
- Las personas que disfruten de una reducción de jornada y obtengan una autorización para prestar servicios en la modalidad de teletrabajo han de aplicar proporcionalmente la reducción a la jornada presencial y a la jornada no presencial.

3. La dirección por objetivos en el teletrabajo

El teletrabajo supone una modalidad de organización del trabajo que impida la supervisión directa del cumplimiento laboral del personal teletrabajador.

Se pueden establecer sistemas para que el personal teletrabajador fiche a distancia a través de un sistema informático, pero esto no asegura que durante este tiempo lleve a cabo su trabajo.

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 tareas y plazos. En este caso, se trata de objetivos a corto plazo, dado que el tiempo de teletrabajo es una pequeña parte del total.

Es importante que se establezcan claramente no sólo los objetivos finales de un proceso de trabajo, sino también una serie de objetivos intermedios (es recomendable establecer un cronograma) de tal

manera que el responsable pueda supervisar el estado de desarrollo de las tareas del personal teletrabajador e ir haciendo frente a las posibles eventualidades en el momento que se produzcan.

Una persona teletrabajadora necesita tener bien definidos los productos que se esperan, para que no haya discrepancias en cuanto al trabajo que ha llevado a cabo y se pueda medir el rendimiento y, además, necesita saber para cuando se exigen. Esto ayuda al personal teletrabajador a planificar el horario de trabajo y facilita al directivo el control del producto.

En este sentido, resulta conveniente que se desarrolle un sistema de gestión de incidencias y que los objetivos y plazos se establezcan de forma consensuada con el teletrabajador o teletrabajadora.

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

3.1. ¿Qué es la dirección por objetivos?

La paternidad de la dirección por objetivo (DPO) se atribuye comúnmente a Peter Drucker, que acuñó el término y situó los objetivos en el epicentro de la gestión directiva de empresas y organizaciones. Suele considerarse que fue fruto de los trabajos de asesoramiento que Peter Drucker prestó a los directivos de la empresa General Electric en el centro de formación de Crotonville durante los años 50.

La DPO 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:

- 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 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, y
- el apoyo permanente al personal.

3.2. Metodología

Los objetivos cumplen diversas funciones dentro de la organización. Por una parte, sirven como una guía para ejecutar las acciones que se llevan a cabo, porque presentan una situación futura. Por otro

lado, justifican las actividades y son una fuente de legitimidad. Además, sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización, es decir, sirven como estándares y unidades de medida. En último lugar, los objetivos motivan a los miembros de la organización para el conocimiento, la comprensión y la aceptación de sus metas, y buscan su implicación.

3.2.1. Formulación de los objetivos: características

Una vez definidas las áreas clave de resultado hemos de identificar para cada una los objetivos.

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 de DPO

Para conocer las características que han de reunir los objetivos, Mark L. McConkie, en el artículo *"Aclaraciones en Relación con la Determinación de Objetivos y Procesos de Valoración en la DpO"*, analiza las opiniones de los expertos más destacados en dirección por objetivos, y llegar a la conclusión que se considera que un objetivo bien definido es aquel que cumple⁴ los siguientes requisitos:

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

Por lo tanto, hemos de formular objetivos que sean lo más concretos, factibles y flexibles, 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 que todos los resultados de un puesto de trabajo son medibles, y se pueden establecer, en el caso que los objetivos cuantitativos no sean identificables, objetivos cualitativos que han de ser convenientemente convertidos en proposiciones cuantitativas.

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

1. **Específicos (S):** Es la concreción de un objetivo aquello que permite a quién tiene que lograrlo orientar correctamente su esfuerzo. "Mejorar la atención del público" es un objetivo general digno de elogio, pero no tiene la especificidad necesaria; el objetivo correcto sería "Reducir el número de quejas recibidas a la unidad de atención al público".

2. **Mesurables (M):** Aquello que no se puede medir no se puede controlar; tanto si se establecen objetivos en el marco de un proyecto de evaluación del desempeño, como si se fijan con la única intención de asignar retribuciones complementarias, la posibilidad de medir el objetivo es aquello

⁴ **McConkie, M. (1997):** "Aclaraciones en Relación con la Determinación de Objetivos y Procesos de Valoración en la DpO". En Reddin, B.; Ryan, D. Manual de Dirección por Objetivos. Deusto, Bilbao, pp. 257-270.

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, tenemos que hacer medible el objetivo anterior: “Reducir el número de quejas recibido a la unidad de atención al público en un 5%”.

3. **Alineados (A):** Trabajamos para organizaciones que han que conseguir metas concretas; si nuestros objetivos no responden por completo a estas metas, nuestros esfuerzos resultan inútiles o contraproducentes.

4. **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.

5. **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, por ejemplo, en nuestro caso, un año: “Reducir el número de quejas recibidas a la unidad de atención al público en un 5% durante el 2012”.

Ahora ya tenemos nuestro objetivo SMART: “Reducir el número de quejas recibido a la unidad de atención al público en un 5% durante el 2012”.

En el diseño, siempre hemos de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué? (aquello que se quiere lograr)
- ¿Quién? (protagonistas de materializarlo)
- ¿Cuándo? (plazo o momento para lograrlo)
- ¿Dónde? (lugar o nivel en el cual se ejecutarán las acciones)
- ¿Con qué? (recursos que se invertirán)
- ¿Cómo? (forma de ejecución y evaluación)

3.2.2. Cómo redactar los objetivos

Muy interesante y útil a la hora de identificar y escribir los objetivos es la aportación del autor Morrisey con las siguientes 16 guías para la redacción de objetivos:

1. Empezar con un infinitivo verbal.
2. Especificar el resultado clave que se quiere conseguir.
3. Especificar la fecha límite para cumplirlo.
4. Especificar los costes máximos (euros, horas/persona, materiales, etcétera).
5. Ser medible y verificable.
6. Poner énfasis en el *qué* y el *cuando*, evitando los *por qué*.
7. Estar relacionado con los papeles y las funciones de la persona responsable y con los roles y las misiones de los niveles superiores.
8. Ser fácilmente comprensible para quien ejecuta la acción.
9. Ser realista y alcanzable, pero al mismo tiempo presentarlo como un reto .
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos cuando se compara con otros objetivos que se han logrado.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.

12. Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad de la responsabilidad).
13. Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
14. Estar acordado voluntariamente tanto por el superior como por el subordinado, sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito y guardar una copia que tiene que ser revisada periódicamente tanto por el superior como por el subordinado.
16. Establecerse no solo por escrito, sino también en discusiones entre superior y subordinado.

3.2.3. Objetivos del puesto de trabajo

En cada puesto de trabajo se distingue, normalmente, entre acciones formalizadas derivadas de las órdenes de funciones, que son la base de las metas para medir la eficiencia y dar retroalimentación; acciones no formalizadas referidas a actividades que no corresponden a los objetivos esenciales ni a las funciones fijadas para el puesto de trabajo pero que son indispensables para el buen funcionamiento de la organización; y acciones creativas que dependen más de la actitud personal del trabajador y de la motivación que le otorga su propia organización.

3.2.4. Definición de los indicadores

Una vez definidos los objetivos, el paso siguiente es definir los indicadores. Los indicadores son un elemento esencial para el funcionamiento del sistema de DPO, porque nos proporcionarán información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos que cada unidad se haya establecido. La función que tienen es, por lo tanto, informar y valorar de la forma más precisa posible sobre el cumplimiento de los objetivos.

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.
- **Fiabiles:** Su margen de error se tiene que mantener en límites aceptables.
- **Fáciles de obtener:** Se tiene que poder acceder, y a un coste razonable.

3.2.5. Fase de control y evaluación

El seguimiento de los objetivos tiene como finalidad básica permitir, tanto al personal supervisor como a sus teletrabajadores, 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 dirigidas a obtenerlos.

Revisión diaria y comprobación de los resultados por la persona supervisora

Un esquema genérico de este proceso consistiría en el hecho que el personal supervisor revisara de manera periódica las tareas del personal teletrabajador fijadas para la consecución de los objetivos a fin de, una vez identificadas las desviaciones producidas y con las nuevas aportaciones del personal teletrabajador, tomar las medidas correctivas adecuadas. Estas medidas tienen que ser revisadas otra vez, detectando nuevas desviaciones y llevando a cabo nuevas aportaciones, para evaluar el desempeño correcto de las tareas basándose en los objetivos que se han fijado a través de la revisión final.

De manera general, la revisión comprende dos aspectos:

- la comprobación diaria, y
- la comprobación de resultados propiamente dicha.

La primera consiste en la comprobación diaria del supervisor, junto con el teletrabajador, del desarrollo de las tareas, para aplicar cualquier corrección, como hemos señalado, o de proporcionar la ayuda que convenga para el desempeño adecuado de la actividad.

Respecto de la comprobación de resultados, se trata del control formal, periódico y sistemático de los resultados que se lleva a cabo en las fechas que se han convenido previamente en los planes de acción. Consiste principalmente en comprobar si se han ido logrando los resultados esperados; se tienen que discutir las medidas y las decisiones que hay que adoptar para corregir los desvíos que se hayan podido ir produciendo. Si se llevan a cabo correctamente estas comprobaciones no hacen falta otros tipos de control.

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 los planes de actuación, si se considera que el objetivo era correcto, y se tratan de identificar los errores que se cometieron en la planificación. Este análisis de la experiencia pasada se constituye como la primera etapa del próximo proceso de establecimiento de objetivos.

Este seguimiento se estructura en dos niveles:

a) Seguimiento continuo

- Este seguimiento continuo 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 planes de acción mediante la observación de los indicadores y el análisis de su evolución.
- Este elemento es el que permite a los responsables de los objetivos ajustar la asignación de los recursos de que disponen para eliminar las desviaciones con los estándares establecidos.
- El responsable obtiene información sobre el resultado que se deriva de las diferentes actuaciones y elecciones que va adoptando, y puede ajustar las mismas.

b) Evaluaciones mensuales o trimestrales:

- Se recomienda que, cada mes, al principio, y trimestralmente, cuando está más asentado el equipo de trabajo con personas teletrabajadoras, se mantenga 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.
- El objeto de la reunión es analizar la evolución del mes o trimestre, conocer los principales planes de actuación que hay que desarrollar en el semestre siguiente, y aprobar, si procede, las correcciones que se consideren oportunas sobre los objetivos o sobre los planes de acción inicialmente previstos, y poner de manifiesto problemas que haya podido haber en el equipo, fundamentalmente los problemas que deriven del hecho 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.

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. Esta autonomía no está reñida con el trabajo en equipo: una adecuada organización del trabajo y la planificación de reuniones periódicas, tecnologías 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 los personal teletrabajador y el resto de la plantilla.

Control por la persona supervisora

Los supervisores son las personas que coordinan y supervisan el trabajo del teletrabajador o teletrabajadora. El supervisor tiene que ser el superior jerárquico o jefe de la unidad de trabajo donde presta servicios la persona teletrabajadora. Además de ayudar con la planificación del trabajo, el supervisor juega un papel importante facilitando la resolución de dudas o conflictos y evaluando la consecución de los objetivos del trabajo.

La persona que tenga que cumplir las funciones de supervisora tiene que determinar, semanalmente, como regla general, las tareas concretas que tiene que llevar a cabo la teletrabajadora, y tiene que hacer el seguimiento constante del trabajo desarrollado de acuerdo con los objetivos y los resultados que se tienen que lograr, los criterios de control de las tareas desarrolladas y los sistemas de indicadores o los mecanismos de medida que permiten comprobar que estos objetivos se han cumplido.

Los medios telemáticos pueden servir, si procede, de instrumento de control adicional para verificar los tiempos de conexión y los trabajos remitidos, a pesar de que es recomendable que el control se haga atendiendo más al cumplimiento de objetivos que al tiempo de interconexión.

También es muy importante trabajar para evitar una actitud negativa de los compañeros de trabajo, que pueden considerar que la no-presencia implica que no se trabaja. 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 desde su casa y no están de vacaciones.

Recomendaciones concretas para el personal supervisor:

1. La persona supervisora tiene que ponerse, desde el primer momento, a disposición del teletrabajador o de la teletrabajadora, el cual o 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.
2. La persona supervisora tiene que dedicar el tiempo necesario al teletrabajador o teletrabajadora, y entre ambos tienen que diseñar las fórmulas y las herramientas necesarias para que la nueva modalidad de trabajo sea satisfactoria.
3. La persona supervisora tiene que apoyar con palabras y hechos a la viabilidad de la experiencia, animando y legitimando al teletrabajador o 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.
4. La persona supervisora tiene que vivir las sesiones de teledespacho y tiene que posicionarse mentalmente como si el teletrabajador o teletrabajadora estuviera en presencia suya; ha de facilitarle las sesiones para que se sitúe y tenga la información precisa sobre lo que no puede ver (tiene que anunciarle, por ejemplo, la presencia en la sala de otras personas, documentación, etc.).
5. La persona supervisora tiene que mantener como prioridad la de estar disponible y localizable, como en la actividad presencial.
6. La persona supervisora tiene que cuidar su estilo de liderazgo con el teletrabajador o teletrabajadora, con el mismo cuidado que cuando la relación profesional es totalmente presencial.