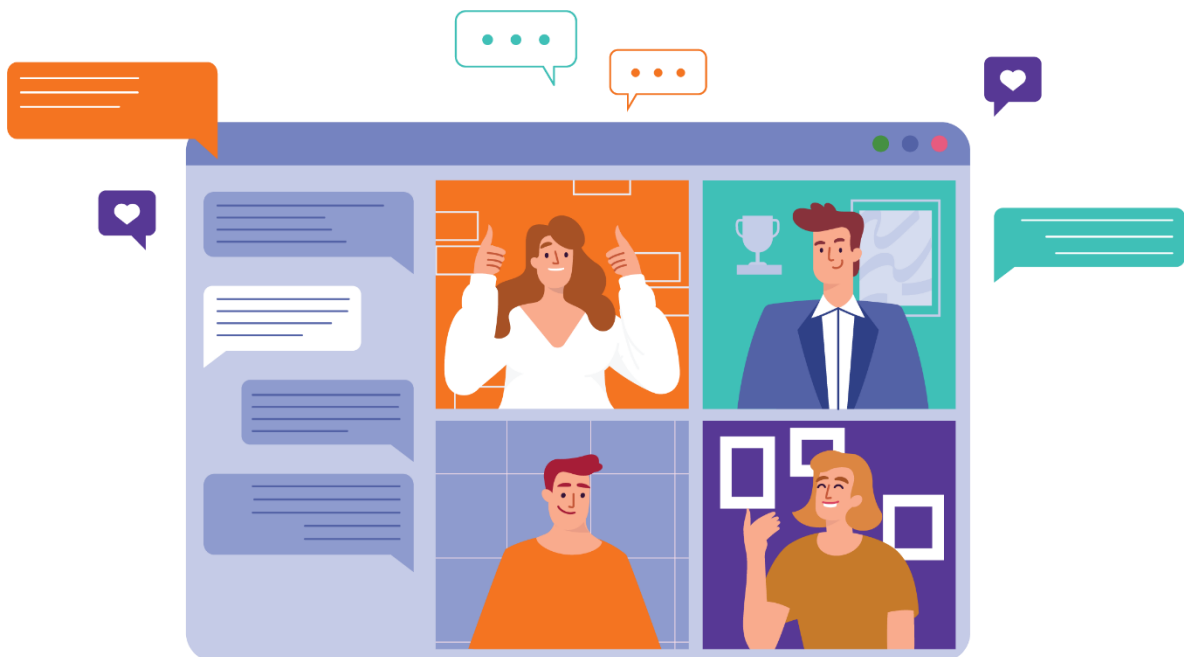




Curso de formación para profesionales de FP

Formación para líderes de equipos virtuales

Módulo 2



Erasmus+

Este proyecto está cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de los autores y ni la Comisión Europea ni la Agencia Nacional Francesa son responsables del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida. [Proyecto número: 2020-1-FR01-KA226-VET-095203]

Índice

| | |
|--|-----------|
| Módulo 2 - Crear compromiso y confianza con los miembros del equipo virtual | 3 |
| Sesión 1a: Definiendo el compromiso en el trabajo (20 mins) | 4 |
| Sesión 1b: Definiendo la confianza en el trabajo (20 mins) | 6 |
| Sesión 2: El poder de la valoración y el reconocimiento (40 mins) | 8 |
| Sesión 3. Evitar la micro gestión: da autonomía (50 minutos) | 11 |
| Sesión 4 - Haga que los miembros de su equipo participen en la toma de decisiones (30 mins) | 14 |
| Sesión 5. Plan de Acción (20 minutos) | 15 |
| Bibliografía | 16 |

Módulo 2 - Crear compromiso y confianza con los miembros del equipo virtual

Presentación del módulo

El módulo 2 pretende proporcionar a los líderes de equipos virtuales una lista compacta y completa de actividades prácticas que pueden aplicar para generar compromiso y confianza en los trabajadores en remoto.

Duración estimada

3H

Objetivos del módulo

Este módulo pretende dar a los líderes virtuales una mejor comprensión de lo que son el compromiso y la confianza de los empleados y cómo pueden ayudar a los trabajadores a comprometerse más. Su objetivo es dotarles de habilidades que les permitan fomentar el compromiso y la confianza de los trabajadores remotos, lo que incluye mostrar aprecio y reconocimiento a los empleados. Los participantes también conocerán formas de aumentar el sentido de autonomía de los empleados, un factor clave que puede generar confianza y compromiso. Una vez completado con éxito este módulo, los líderes deberán ser capaces de desarrollar su propio plan de acción sobre cómo fomentar el compromiso y la confianza de los trabajadores remotos.

Resultados de aprendizaje del módulo

| MÓDULO | Al acabar la formación, se espera que los participantes... | | |
|-----------------|---|--|---|
| | Conocimiento | Habilidades | Actitudes |
| MÓDULO 2 | <ul style="list-style-type: none"> Comprendan qué se entiende por compromiso y confianza en el trabajo Comprendan los beneficios de tener un equipo | <ul style="list-style-type: none"> Aprendan a aumentar el sentido de autonomía de los empleados y reducir la micro gestión. | <ul style="list-style-type: none"> Aprecien la importancia y el valor de mostrar aprecio y reconocimiento. Se centren en aumentar el sentido de |

| MÓDULO | Al acabar la formación, se espera que los participantes... | | |
|--------|---|--|---|
| | Conocimiento | Habilidades | Actitudes |
| | <i>comprometido</i> <ul style="list-style-type: none"> • Expliquen los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollen habilidades para mostrar aprecio y reconocimiento a los miembros de su equipo. • Establezcan un plan de acción para fomentar el compromiso y la confianza de los miembros de su equipo. | <i>autonomía de los miembros del equipo y reducir los comportamientos de micro gestión.</i> |

Contenidos del módulo

Sesión 1a: Definiendo el compromiso en el trabajo (20 mins)

Una cuestión clave para los líderes es cómo mantener o aumentar el compromiso de trabajadores en remoto.

Pero, ¿qué entendemos por compromiso?

Paso 1: Tómate unos minutos para reflexionar y anotar algunas ideas sobre qué es el compromiso laboral.

La descripción del perfil de un empleado que figura a continuación le ayudará a comprender lo que se entiende por compromiso de los empleados:

Jack trabaja como contable desde hace 3 años. Siente pasión por su trabajo, está comprometido con su organización y dedica un esfuerzo discrecional a su trabajo.

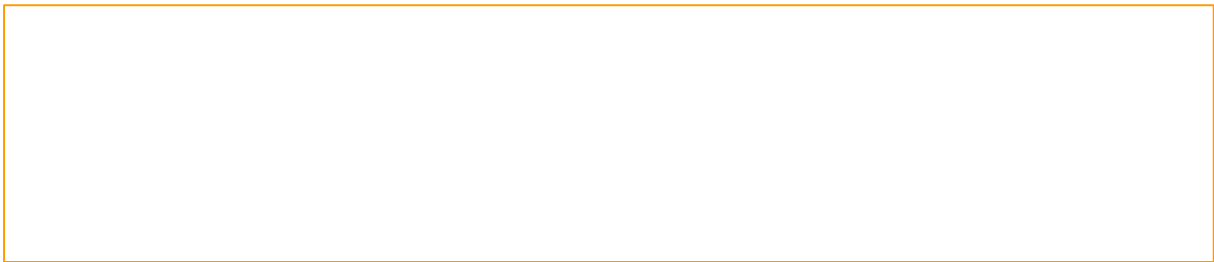
Definición de engagement: "El *work engagement* es un estado de realización positivo, afectivo-motivacional, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción" (Schaufeli et al., 2001).

Vigor: se refiere a altos niveles de energía y resistencia, la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo, no fatigarse fácilmente y persistir ante las dificultades.

Dedicación: se refiere a una fuerte implicación en el trabajo, acompañada de sentimientos de entusiasmo e importancia, y de un sentimiento de orgullo e inspiración.

Absorción: se refiere a un estado placentero de inmersión total en el trabajo, caracterizado por el paso rápido del tiempo y la imposibilidad de desvincularse del trabajo.

Paso 2. ¿Por qué es importante el compromiso en el trabajo? Mira este vídeo [Why is Employee Engagement Important?](#) y apunta algunas razones por las que los líderes deberían centrarse en tener un equipo comprometido.



El compromiso de los empleados importa porque un equipo más comprometido muestra las siguientes **mejoras**¹:

Aumenta:

- 22% en rentabilidad
- 21% en productividad
- 10% en valoración de los clientes

Disminuye:

- 41% en defectos de calidad
- 48% en incidentes de seguridad
- 37% en absentismo

¹ Fuente: <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp>

Paso 3. ¿Qué factores pueden influir en el compromiso laboral? En el artículo de [Gallup](#), lee la sección "Cuáles son los factores que impulsan el compromiso de los empleados" y anota los factores que podrían influir en el compromiso de tu equipo remoto.

¿Se te ocurren otros factores que podrían aumentar el compromiso de los empleados?

Paso 4. Organice una reunión 1to1 con los miembros de su equipo y debatan las siguientes cuestiones.

1. ¿Cómo calificarían su nivel general de compromiso en una escala del 1 al 5 (1- nada comprometido a 5 - muy comprometido)?
2. ¿Qué factores influyen en su compromiso cuando trabajan a distancia?
3. ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cómo podría usted, como líder, ayudarles a fomentar su compromiso laboral?

Sesión 1b: Definiendo la confianza en el trabajo (20 mins)

Aprender a generar confianza en el trabajo es clave si vas a liderar equipos de trabajo a distancia.

Paso 1. Tómame un tiempo para reflexionar sobre lo que significa realmente la confianza. ¿De qué hablamos exactamente cuando hablamos de confianza?

Lleva tiempo construir la confianza... Cuando hablamos de confianza, estamos hablando de:

- Ganarse la credibilidad de alguien
- Sentirse seguro y confiado al tratar con alguien

Paso 2. ¿Por qué debemos preocuparnos por la confianza en el lugar de trabajo? Lea el siguiente artículo [Trust in the Workplace: Why It Is so Important Today and How to Build It](#) y anota algunas razones

Sesión 2: El poder de la valoración y el reconocimiento (40 mins)

Dos de los principales impulsores del compromiso y la confianza en el trabajo son el **aprecio** y el **reconocimiento** del trabajo y el esfuerzo de cada uno.

Cuando los empleados sienten que serán reconocidos y apreciados si contribuyen al éxito de la organización, tienen **2,7 veces más probabilidades de estar muy comprometidos** que los empleados que no se sienten reconocidos y apreciados.

Primer paso. Mira el video y apunta los beneficios de la valoración en el trabajo [Mel Robbins: Why showing appreciation is YOUR superpower](#)



Paso 2. Tómese un tiempo para reflexionar sobre si usted, como líder, muestra aprecio a los miembros de su equipo. En caso afirmativo, ¿cómo? ¿Con qué frecuencia muestra su reconocimiento a los miembros de su equipo? En caso negativo, ¿cuáles son las posibles razones?

Paso 3. El aprecio y el reconocimiento pueden adoptar distintas formas. Mira este breve [vídeo](#) sobre los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo, de los psicólogos Gary Chapman y Paul White. Mientras ves el vídeo, toma nota de las 5 formas diferentes de mostrar aprecio y rellena la descripción de cada "lenguaje" en la tabla siguiente.

| Lenguaje de apreciación | Descripción |
|---|-------------|
| Palabras de afirmación | |
| Tiempo de calidad | |
| Actos de servicio | |
| Regalos tangibles | |
| Contacto físico (piensa en cómo se puede aplicar esto al trabajo en remoto) | |



Paso 5. Tómate un tiempo para reflexionar y pensar cómo podrías aplicar cada uno de estos lenguajes de apreciación a los miembros de tu equipo remoto. Anote al menos dos ejemplos para cada "lenguaje". Ya se ha proporcionado un ejemplo para las "palabras de afirmación".

| Lenguaje de apreciación | Ejemplo |
|-------------------------|--|
| Palabras de afirmación | <ol style="list-style-type: none">1. <i>Envía mensajes privados de agradecimiento a los miembros de tu equipo</i>2. |
| Tiempo de calidad | <ol style="list-style-type: none">1.2. |
| Actos de servicio | <ol style="list-style-type: none">1.2. |
| Regalos tangibles | <ol style="list-style-type: none">1.2. |
| Contacto físico | <ol style="list-style-type: none">1.2. |

Paso 6. Hay muchas herramientas y plataformas disponibles que los líderes pueden utilizar para mostrar reconocimiento y agradecimiento a sus empleados que trabajan a distancia. Revisa las mejores herramientas/plataformas online para el reconocimiento de empleados "[10 Best Employee Recognition Platforms To Celebrate Top Talent In 2022](#)" y selecciona **dos herramientas** que podrías utilizar eventualmente para mostrar agradecimiento a los miembros de tu equipo.

Paso 7. A continuación encontrarás otras sugerencias de formas de mostrar reconocimiento a tus empleados que trabajan a distancia:

- Carta de agradecimiento
- Dar un toque de atención en las redes sociales
- Regalos de agradecimiento personalizados
- Comentarios constructivos
- Recordar aniversarios y cumpleaños laborales
- Celebra el Día de Agradecimiento al Empleado (el primer viernes de marzo) con un regalo especial.

Paso 8. Consejos para dar un reconocimiento eficaz:

- Atienda las necesidades del equipo y las individuales
- No se demore
- Publicite el agradecimiento
- Vaya más allá de los objetivos de trabajo
- Que sea frecuente
- Alégrese de los pequeños momentos

Sesión 3. Evitar la micro gestión: da autonomía (50 minutos)

Supervisar de cerca lo que hacen los empleados, cuándo trabajan y dónde están en todo momento puede generar sentimientos de **desconfianza** y **falta de compromiso**.

Para generar confianza e impulsar el compromiso en los equipos de trabajo remotos, los directivos deben dar **autonomía** a los empleados y **hacerles responsables de sus resultados**.



Paso 1. Escucha el podcast '[Ep. 104: Autonomy - The Power To Shape Your Work Environment](#)' para saber más sobre cómo fomentar la autonomía en su organización. Anote las posibles formas de **fomentar la autonomía** en una organización.

Paso 2. A continuación le presentamos algunas malas prácticas que restringen el sentido de autonomía de un empleado y que, a la larga, podrían conducir a la desvinculación y a la falta de confianza. Tómese su tiempo para leerlas y reflexionar sobre si usted incurre en esos comportamientos. En la columna "QUÉ HACER" anote algunas buenas prácticas y comportamientos que podrían aumentar el sentido de autonomía de los empleados.

| QUÉ NO HACER | QUÉ HACER |
|---|-----------|
| Decirles el "cómo" hacerlo | |
| Hacerles saber cómo quieres que se haga | |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Tener la necesidad de aprobarlo todo | |
| Centrarse en los errores | |

Algunos ejemplos de qué hacer y qué no hacer

| QUÉ HACER | QUÉ NO HACER |
|--|---|
| Confiar en sus competencias y habilidades | Decirles el “cómo” hacerlo |
| Dejar que los empleados prueben y apliquen aprendizajes | Hacerles saber cómo quieres que se haga |
| Confiar en sus decisiones por días de enfermedad, tiempo libre, días personales y horas de trabajo | Tener la necesidad de aprobarlo todo |
| Comunicar los objetivos claramente, y “qué” hay que hacer, de manera que todo el mundo lo entienda | Centrarse en los errores |



Paso 3. Dominar la autonomía de los empleados: a continuación, encontrará algunos consejos sobre cómo usted, como líder, puede aumentar el sentido de autonomía de los empleados.

1. Demuestre que confía en su equipo: Ya sea manteniendo la puerta virtual abierta para hablar, implicando a su equipo en el establecimiento de objetivos compartidos o dándoles el espacio para probar nuevas soluciones por su cuenta, necesita encontrar formas de demostrar activamente que confía en ellos.
2. Personalice la autonomía: Aproveche las reuniones personales para determinar con cada individuo el grado de autonomía que le conviene en función de algunos factores clave como la antigüedad, la experiencia, etc. Y averigüe qué esperan de usted. Y averigüe qué esperan de usted como líder para animarles a trabajar con confianza por su cuenta.
3. Fijar y acordar objetivos juntos: La autonomía de los empleados consiste en fijar correctamente los objetivos, aclarar las expectativas y acordar los resultados, para luego darles la libertad de alcanzarlos a su manera. Establezca los objetivos junto con sus empleados y hágales saber que su puerta virtual está siempre abierta.
4. Escuche las preocupaciones de los empleados: Anime a los empleados a dar su opinión sobre cómo se sienten con respecto al nivel de control que sienten que tienen sobre su propio trabajo, o si creen que usted los está dirigiendo en exceso. Officevibe es una herramienta que los responsables de los equipos virtuales pueden utilizar para que los empleados den su opinión de forma anónima a sus jefes sobre diversos aspectos de su trabajo, como la autonomía proporcionada.

Sesión 4 - Haga que los miembros de su equipo participen en la toma de decisiones (30 mins)

Implicar a los empleados en la toma de decisiones puede ser beneficioso para su organización, ya que los empleados pueden ofrecerle diferentes perspectivas para tomar mejores decisiones.



Cuando los empleados le ayudan a tomar decisiones, demuestra que confía en ellos. Incluso si sólo permite que los empleados le ayuden a tomar la decisión final, demuestra que valora sus opiniones.

Paso 1. ¿Qué ventajas tiene implicar a los miembros de su equipo en el proceso de toma de decisiones? Lee este breve [artículo](#) de Harvard Business School Online sobre Por qué los directivos deben implicar a su equipo en los procesos de toma de decisiones. Anota a continuación tus respuestas.

Paso 2. ¿Cómo puede implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones? A continuación, encontrará algunas formas posibles. Lea atentamente las opciones disponibles y elija la más adecuada para su equipo. ¿Cómo piensa aplicar exactamente la opción elegida (facilite tantos detalles como sea posible)?

- Buzón" digital de sugerencias: Puede tratarse de una carpeta compartida, un formulario en línea o un correo electrónico designado, donde los empleados pueden aportar sus sugerencias, ideas, reflexiones y opiniones sobre un asunto/decisión que deba tomarse. Asegúrate de reconocer y responder a sus sugerencias y explícales cómo lo utilizarás. Si decides no volver a utilizarlo, asegúrate de justificar por qué (de forma respetuosa).
- Encuestas a los empleados: El objetivo de estas encuestas puede ser recoger las ideas de los empleados sobre cómo se pueden mejorar las prácticas de la organización, expresar sus opiniones e ideas, o incluso expresar las quejas que puedan tener. Una vez recibidos los resultados, es importante tomar todas las medidas necesarias para mejorar las prácticas organizativas, basándose en los datos recogidos.
- Comité de toma de decisiones: Crea un comité de toma de decisiones compuesto por trabajadores en remoto de tu equipo. El comité debería reunirse periódicamente para generar ideas y dar su propia opinión sobre los próximos procesos de toma de decisiones en cuestiones que les afecten directamente. También puedes establecer un canal de comunicación para mantener una conversación continua (por ejemplo, un chat de grupo).

Sesión 5. Plan de Acción (20 minutos)

Basándose en lo que ha aprendido en este módulo, elabore un **plan de acción** sobre cómo piensa fomentar **el compromiso y la confianza de sus equipos**. ¿Qué medidas o acciones



puede adoptar (por ejemplo, aumentar su sensación de autonomía, pedirles que aporten comentarios, demostrarles lo mucho que aprecia sus esfuerzos)?

Bibliografía

Landry, L. (2020). *Why managers would involve their team in the decision making process.*

Retrieved online from <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>