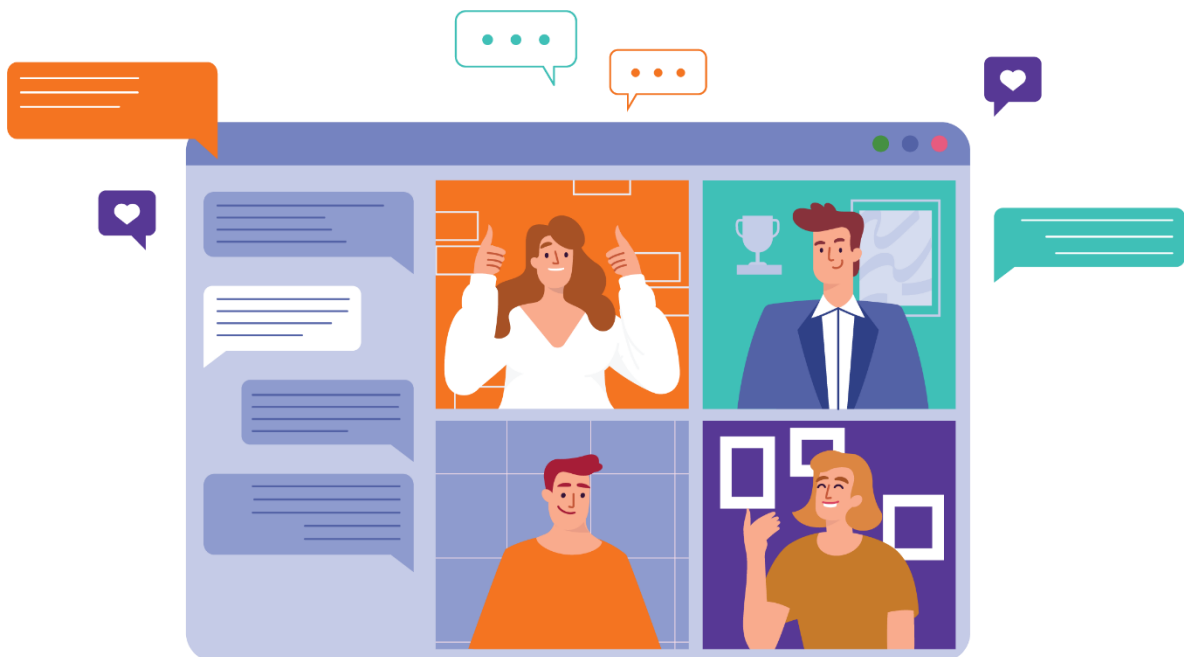




Curso de formación para profesionales de FP

Formación para líderes de equipos virtuales

Módulo 4



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 4 - Seguimiento de los progresos y gestión del rendimiento de los miembros del equipo para lograr el éxito

Sesión 1: Definir la organización del trabajo del equipo y cómo comunicar tus expectativas (40 mins)	5
Sesión 2: Asertividad con tu equipo (40 mins)	10
Sesión 3: Fijar objetivos comunes, estratégicos y claros (60 mins)	12
Sesión 4: Plan de acción (40 mins)	14
Bibliografía	15

Módulo 4 - Seguimiento de los progresos y gestión del rendimiento de los miembros del equipo para lograr el éxito

Presentación del módulo

En este módulo 4, examinaremos los principales retos de la gestión de un equipo remoto y ofreceremos algunas ideas sobre cómo sortear adecuadamente estos retos y conducir a tu equipo hacia el éxito.

Duración estimada

3 H

Objetivos del módulo

Este módulo compartirá varios PASOS a seguir y una lista de PREGUNTAS que puede utilizar para evaluar rápida y fácilmente el rendimiento de cada uno de los miembros de su equipo. La gestión del rendimiento de tus equipos remotos mejorará con el tiempo; cuanto más constante seas y más repeticiones hayas hecho, mejores serán.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO	Al acabar la formación, se espera que los participantes...		
	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
MÓDULO 4	<ul style="list-style-type: none"> Aprendan a establecer la organización de un equipo remoto hacia el éxito 	<ul style="list-style-type: none"> Tracen el seguimiento de los progresos 	<ul style="list-style-type: none"> Sean líderes que ayudan a los teletrabajadores a conseguir

MÓDULO	Al acabar la formación, se espera que los participantes...		
	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
	<ul style="list-style-type: none"> ● Expliquen la creación de una hoja de ruta ● Aprendan a establecer la distribución de tareas y comunicar sus expectativas de manera efectiva. ● Aprendan a gestionar un buen resumen semanal con las tareas. ● Sepan dar feedback constructivo a su equipo. ● Desempeñen la Asertividad ● Creen y establezcan objetivos comunes, inteligentes y claros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollen hojas de ruta y prioricen habilidades ● Establezcan un plan de acción de gestión del rendimiento para alcanzar el éxito. 	<p>sus objetivos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sean líderes que animan a los teletrabajadores a planificar su comunicación y distribución de tareas ● Aprecien la importancia de tener una gestión de equipo hacia el éxito.

Contenidos del módulo

Seguimiento de los progresos y gestión del rendimiento de los miembros del equipo para lograr el éxito.



Sesión 1: Definir la organización del trabajo del equipo y cómo comunicar tus expectativas (40 mins)

Como gestor de un equipo remoto, creas el espacio de seguridad y confianza para impulsar el trabajo y también priorizas, distribuyes, sigues el progreso y evalúas las tareas de los miembros de tu equipo para lograr el éxito. Ahora bien, la organización cualitativa y cuantitativa del trabajo tiene un enorme impacto en el bienestar, la motivación y el rendimiento de tu equipo.

Paso 1- Definir el plan de trabajo

Es esencial centrarse en una hoja de ruta, es decir, los pasos de un mini-objetivo al siguiente mini-objetivo y aprender de la experiencia que se genera al ir de un lugar a otro. Céntrate en generar planes estratégicos a corto plazo para ir de un pequeño hito al siguiente paso a paso. Cuando alcanzas el objetivo 1, entonces creas ese plan estratégico para ir a por el objetivo 2 en lugar de crear un plan estratégico para todo lo que tienes por delante haciendo una apuesta a muy largo plazo. Si pones el foco en el objetivo final perderás la capacidad de centrarte en los pequeños pasos, y ten por seguro que es ahí donde reside el conocimiento que te llevará al fin que te has propuesto. Divide el objetivo más amplio en mini-objetivos, de modo que puedas basar tus próximas estrategias y tácticas en lo que ha funcionado o no antes. Puede ser muy útil tener actualizaciones sobre el desarrollo de los mini-objetivos de vez en cuando e intervenir esporádicamente sólo si es estrictamente necesario, porque ten en cuenta que de los errores se aprende.

Pues bien, las actualizaciones semanales pueden ayudarte a evitar estas preguntas, porque ya están respondidas. Cuanto antes se puedan hacer ajustes y correcciones, mejor; especialmente con equipos remotos. Es la gran diferencia que facilita la gestión de equipos y proyectos. Estos consejos pueden utilizarse inmediatamente para ayudarte a mejorar el rendimiento de su equipo y también para asegurarse de que todos trabajan hacia el mismo destino.

[Puedes leer este artículo sobre consejos para la creación de Planes de trabajo \(u Hojas de ruta\) para equipos en remoto.](#)

Paso 2. Envía resúmenes semanales del estado de tu trabajo

Cuando trabajas a distancia, es muy importante que mantengas a tus compañeros al día de los progresos de tu trabajo. Obviamente, no vas a estar enviándoles resúmenes todos los días o correos electrónicos con cada paso que des. Es importante que una vez a la semana envíes un resumen de todas las acciones y tareas que has realizado para que sepan en qué has estado trabajando. Veamos cómo enviar un buen resumen semanal con las tareas. Es muy importante que tu equipo esté al tanto del trabajo que has realizado a distancia. Recuerda que ellos también tienen su día a día. Por eso, cuando hagas el informe que vas a enviar semanalmente, intenta ser claro y conciso. Lo ideal es que envíes un email/resumen en forma de lista, siempre ordenado por prioridad o por tareas que afecten al resto del equipo. Por último, deja al final del email aquellas tareas que sólo te afecten a ti, pero que necesites comunicar a medida que se vayan



completando. Intenta utilizar encabezados para separar las distintas secciones del correo electrónico y, a continuación, incluye cada tarea en forma de lista con títulos que describan muy bien el trabajo que has realizado. Si utilizas una aplicación de gestión de tareas a la que tengan acceso los miembros de tu equipo, no estaría de más insertar enlaces a esas tareas.

Aquí tienes algunos ejemplos de preguntas que pueden ayudarte. Recuerda hacerlo con tu equipo, de forma colaborativa, es decir, enséñales a autoevaluar su rendimiento y a aprender de ello.

PREGUNTAS

¿Qué está funcionando?

¿Qué no está funcionando?

¿Qué tiene sentido hacer en este momento?

¿Qué te gustaría dejar de hacer?

¿Cuáles son las razones para querer dejar de hacerlo?

¿Qué debería preguntar? En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu creatividad, colaboración, productividad y comunicación?

¿Qué necesitas para que todas ellas sean un 5? Y si obtuvieras un 5 en todas ellas, ¿qué sería diferente para ti y para el equipo?

¿Cómo puedo ayudarte a conseguirlo?



Lo que hacen todas estas respuestas es dirigir la atención del empleado hacia su propio rendimiento, al tiempo que te permiten comprender en qué punto se encuentran y dónde puedes ayudar.

Ahora no se trata de decirles lo que tienen que hacer, sino de entender juntos qué es lo que tiene sentido y cómo reforzar todas aquellas cosas que os están ayudando a alcanzar la productividad y el propósito que os habéis marcado.

Paso 3. ¿Qué ideas se te ocurren que puedan ser útiles antes de empezar a distribuir las tareas y comunicar tus expectativas de forma eficaz?

Distribución de tareas. El tipo y la cantidad de tareas que realizamos influyen en nuestros resultados. ¿Cómo asignarlas? Intente que sean lo más variadas posible. Repetir la misma tarea durante horas, semanas y meses tiene un impacto negativo en nuestro bienestar, nuestra motivación y nuestro rendimiento. ¿Cómo puedes distribuir las tareas de tu equipo para que se enfrenten a distintos tipos de retos en su trabajo diario? Da visibilidad al impacto de cada tarea en el producto o servicio final. ¿Cómo contribuye el trabajo de cada persona de tu equipo al resultado final?

Recuérdales que el valor que aportan es necesario e importante. No promuevas ni ejemplifiques la multitarea. Está demostrado. Cuando nuestra atención está repartida en múltiples tareas o rebotamos de una tarea a otra sin un enfoque claro o una presencia plena, rendimos menos y nuestro bienestar mental y emocional se resiente.

Ajustar el nivel de desafío. Exponernos constantemente a retos que podemos superar desarrolla nuestro potencial, aumenta nuestra motivación y alimenta nuestra autoestima.



Fuente : <https://www.learnlight.com/en/articles/build-trust-in-remote-teams/>

Paso 4. ¿Cómo transmites tus expectativas a tu equipo remoto? ¿Cómo esperas que se ejecuten las tareas? ¿En qué orden? ¿A qué ritmo? ¿Cuál es el mínimo cualitativo? ¿Cuál sería un resultado extraordinario?

Quando comuniqués tus expectativas, empieza por mostrar tu vulnerabilidad. No eres una persona perfecta y no esperas que la otra lo sea, porque el compromiso es lo que realmente importa. Muestra tu compromiso y fomenta el del equipo explicando para qué van a servir las tareas, el valor que van a aportar a los demás, el impacto que va a tener su esfuerzo. Después del para qué, expresa tus expectativas de forma clara, concisa y detallada. A veces, proporcionar material escrito ayuda a retener y aplicar los detalles. Asegúrate de que tu mensaje ha llegado.

EJERCICIO: Pon un ejemplo de correo electrónico en el que des feedback a una persona de tu equipo para resolver dudas o expectativas.

Paso 5. Cómo dar feedback constructivo a tu equipo

Como líder, tienes la responsabilidad de asignar tareas y evaluar cómo se ejecutan. ¿Por qué? Porque eres quien tiene la visión del resultado final hacia el que está trabajando el equipo. Por eso tu feedback es la clave para que las personas de tu equipo puedan optimizar el valor que están aportando.

El qué, el cómo y el cuándo das feedback a tu equipo sobre tu trabajo determinará muchas cosas. Su seguridad psicológica, su bienestar mental, su productividad, su motivación, el desarrollo de su potencial, su eficacia y su eficiencia.

Empecemos por CUÁNDO dar feedback. Después de organizar las tareas, es el momento de supervisar cómo progresan y de evaluarlas cuando se hayan completado. Ahora bien, si el seguimiento es continuo, no dejamos margen, pero si sólo damos nuestro feedback al final, podemos perder la oportunidad de reconducir a tiempo y tener que pedir a la persona que deshaga y empiece casi de nuevo. No hay una fórmula mágica, esta es una de esas cosas que irás afinando sobre la marcha.

¿POR QUÉ damos feedback? Tu liderazgo se basa en el compromiso que asumes desde tu autenticidad para guiar y capacitar a un equipo de personas hacia una visión común. Tienes la visión general del trabajo de todo el equipo.

Cuando evaluamos el desempeño cualitativo y cuantitativo de una persona, podemos encontrar 3 escenarios: que no alcance las expectativas fijadas, que las alcance o que las supere.

A) Cuando no se alcanzan las expectativas. Si el trabajo no ha cumplido las expectativas, centra la conversación en las razones de los errores. Indaga hasta identificar la fricción que impide que la persona no cumpla con lo asignado. Esta información es muy valiosa. Te ayudará a identificar dónde puede optimizar los procesos y dará a la persona una poderosa autoconciencia de cómo mejorar su rendimiento. Es una oportunidad para que la persona comprenda su importancia en el equipo y lo necesario que es su rendimiento para que sus compañeros alcancen sus objetivos.

B) Cuando se cumplen las expectativas. Cuando el trabajo de una persona cumple las expectativas que usted le ha comunicado, la retroalimentación también es importante. Pregunta cómo ha ido el proceso, qué retos han encontrado y qué estrategias o habilidades han utilizado para superarlos.

C) Cuando se superen las expectativas, pregunta: ¿Qué ha facilitado tu trabajo? ¿Qué retos has superado? ¿Qué, en lo que haces, podría ayudar a otros miembros del equipo a mejorar sus resultados?

El feedback es una de las claves de tu liderazgo. Crea una comunicación directa, segura y fluida con las personas de tu equipo. Valora siempre el trabajo realizado, alcancen o no las expectativas marcadas. Pregúntales con interés y autenticidad sobre sus retos y sugerencias. Y utiliza esta valiosa información para identificar los puntos sobre los que realizar un seguimiento, las lecciones que extrapolar y la forma de reorganizar las tareas para mantener un nivel constante de desafío individual.



[Mira este video sobre dar y recibir feedback en un equipo remote.](#)

Sesión 2: Asertividad con tu equipo (40 mins)

Gestionar el trabajo de otros no es tarea fácil. Junto a la capa técnica se encuentra la humana. Esta capa humana puede ser bastante intrigante, sobre todo si tenemos poca experiencia en la gestión de personas. Durante las evaluaciones de rendimiento podemos recibir comentarios o retroalimentación que percibimos como injustos y/o negativos y esto puede provocar emociones desagradables. En este aspecto, la asertividad es un rasgo esencial y una vía central siempre que planifiquemos un proceso adecuado de seguimiento del rendimiento.

Paso 1. Definición de la asertividad

Esta palabra se utiliza mucho en todos los manuales, pero ¿qué significa en este contexto? Cuando pensamos en el papel de quién va a gestionar la evaluación de un conjunto de trabajadores en remoto podemos pensar en dos escalas. La primera escala se centra en la acción del evaluador dentro del trabajo realizado. En un lado de la escala el evaluador es pasivo y no le importan algunos errores detectados, en el otro aspecto es realmente activo y quiere encontrar una solución a cualquier problema detectado en la evaluación. El otro se centra en las personas implicadas en el proyecto. En un lado de la balanza, tendremos un evaluador muy agresivo. Un evaluador que no distingue entre las personas y su rendimiento. Este tipo de evaluador a veces puede ser percibido como hostil por los trabajadores. En el otro lado de la balanza, tenemos un evaluador que sí separa entre las personas y el trabajo realizado y no es agresivo con las personas. El evaluador asertivo se posicionará como alguien que quiere solucionar todos los problemas detectados y es muy activo en la evaluación del trabajo realizado y como alguien más fácil y respetuoso en el aspecto humano. Si quieres profundizar en el tema, puedes leer [este artículo](#).

Aunque separemos a las personas de su actuación, este respeto es necesario. El objetivo de estas conversaciones no es iniciar enemistades, sino hacer el trabajo bien hecho. El objetivo de este proceso no es decir qué es incorrecto, sino cómo se puede hacer mejor. Esto debería formar parte de un seguimiento asertivo del rendimiento.



Fuente : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertiveness-skills>

Generar confianza y seguridad puede hacer la vida de la persona líder y de todo el equipo mucho más serena y productiva, así que veamos algunos consejos para alimentar la confianza dentro del equipo. Presta atención y hazlo de verdad. Cuando prestas atención a alguien, te la devuelven. La necesidad de atención o importancia tiene que ver con el aprecio personal y el respeto profesional, el aprecio personal en forma de interés sincero por la persona y sus circunstancias, y el respeto profesional por el trabajo que hace y el esfuerzo que pone en él.

Forma a tus empleados co-creando estrategias para crecer, mejorar o mantenerse. De lo que se trata es de permitirles que propongan sus propias formas de hacer las cosas y aporten algo al sistema que sugieren, y no al revés. De este modo, su sentido de pertenencia a los proyectos será mayor, así como sus ganas de hacerlo bien y de centrarse en los resultados, porque son suyos, porque toman sus propias decisiones.

Da las gracias, reconoce el trabajo bien hecho. Elogia en público, critique en privado. Y como herramienta clave en todo esto, céntrate en escuchar a tu equipo, en escucharlo de verdad. Tómate el tiempo necesario para escucharlos todo el tiempo, tanto si le plantean un problema como una solución o lo que sea. Si perciben que les escuchas y les ayudas, se abrirán a ti y te darán su confianza, lo que facilitará la coordinación, aumentará la productividad y la eficacia del grupo, por no hablar de la serenidad que esto aporta a nivel personal y al bienestar de todos. Por eso, los mejores líderes se centran en proporcionar seguridad y tranquilidad haciendo sentir que todos y cada uno de ellos cuentan con nuestra absoluta confianza, alguien que se preocupa por sus procesos, su aprendizaje y sus objetivos, y que además les ayuda a mejorar constantemente mostrándoles su aprecio personal.

[Mira estos gráficos sobre la comunicación asertiva.](#)

Sesión 3: Fijar objetivos comunes, estratégicos y claros (60 mins)

Una recomendación muy importante es medir. Mide utilizando objetivos SMART específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y con plazos definidos que puedas evaluar eficazmente. Utiliza también mini-objetivos que le ayuden a corregir la dirección o acelerar adecuadamente. Cuanto más definidos y específicos sean los objetivos, más fácil será evaluar el rendimiento y recoger el aprendizaje basado en la experiencia, de modo que puedas ajustar el plan para producir los resultados que desea.

Por último, es importante ajustes el ritmo y las acciones sobre la marcha. Como dispones de actualizaciones constantes sobre el rendimiento y la marcha de las cosas, puedes corregir el rumbo más pronto que tarde. Aprovechate de ello no imponiendo, sino mostrando alternativas y ayudando al equipo a encontrar esas alternativas donde sean más eficaces.

Paso 1. Si queremos hacer un seguimiento adecuado de los procesos y el rendimiento, debemos empezar por construir unos buenos cimientos. En ingeniería y arquitectura, unos **buenos cimientos** requieren a la vez **solidez y flexibilidad**. En el caso de cualquier proyecto de equipo, esos cimientos son el conjunto de objetivos por los que pasará el proyecto. En inglés podemos utilizar un sistema de acrónimos SMART para definir un objetivo inteligente. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Es importante definir estas 5 características en cada objetivo. En un proceso en el que todas las partes puedan estar de acuerdo con ellas.

Parte	Qué significa	Qué no es	Qué es
Específico	El objetivo debe ser muy preciso, sin espacio para la malinterpretación	Cambiar algunos códigos en la versión anterior	Solución de los errores encontrados en la versión 2.3.1 relativos a la exportación de contactos de la memoria del teléfono al perfil de usuario para poder cargar la versión 2.3.2
Medible	El objetivo tiene que ser cuantificable, y debe ser fácil hacerle un seguimiento, monitorizar su progreso	Aumentar un poco las ventas	Aumentar las ventas en un 5% entre el tercer y el cuarto trimestre de este año.
Alcanzable	El objetivo debe ser alcanzable, no descabellado ni poco realista.	Conseguir 1 millón de suscriptores nuevos en 2 meses	Conseguir 50.000 nuevos suscriptores en 6 meses
Relevante	El objetivo debe	Subir vídeos sobre los	Subir vídeos sobre los productos

	contribuir a los objetivos generales más amplios.	productos de la empresa para tener contenido en el canal de YouTube de la empresa.	de la empresa para conseguir nuevos segmentos de mercado.
Limitado en el tiempo	El objetivo ha de tener una fecha de inicio y fin definidas	El proyecto se hará en el futuro cercano	Entre el de marzo de 2025 y el 31 de noviembre de 2025.

EJERCICIO: Mira [este video](#) y haz una llamada con tu equipo. Discute los siguientes objetivos SMART de tu empresa y apúntalos en la tabla:

Parte	Qué significa	Qué es
Específico	El objetivo debe ser muy preciso y no dar lugar a interpretaciones erróneas.	
Medible	El objetivo debe ser cuantificable, y el progreso debe ser fácil de seguir.	
Alcanzable	El objetivo debe ser alcanzable, no descabellado ni poco realista.	
Relevante	El objetivo debe contribuir a la consecución de metas más amplias.	
Limitado en el tiempo	El objetivo debe tener una fecha de inicio y fin definida.	

Paso 2. A continuación encontrarás una lista de PREGUNTAS GUÍA que pueden ayudarte a desarrollar OBJETIVOS SMART:

- **¿Qué podemos hacer para alcanzar el objetivo??**

Un objetivo inteligente es un objetivo alcanzable, pero para llevar a cabo ese proceso es importante contar con un esbozo compartido del marco de ese proceso. Tiene que ser claro; tiene que ser compartido y no debe dejar lugar a la ambigüedad.

- **¿Cuáles son los objetivos secundarios?**

Tener un único gran objetivo final puede hacer que el seguimiento del rendimiento sea bastante incómodo y desordenado. Para facilitar este proceso, es necesario establecer y compartir un



conjunto de sub-objetivos. Todos estos sub-objetivos deben seguir el sistema SMART y todas las partes deben participar en su definición.

- **¿Cuáles son las metas a alcanzar?**

Cada proyecto debe tener sus hitos en los que se va a evaluar el estado del proyecto. Esos hitos deben ser claros y compartidos en criterios por todas las personas del equipo

- **¿Cuáles son los entregables?**

Vinculado a los hitos es importante establecer un criterio definido sobre cuáles serán los entregables.

Una de las formas más clásicas de gestionar el rendimiento laboral es saber si se han cumplido los objetivos fijados. Establecer los objetivos adecuados es clave para realizar una gestión eficaz del rendimiento laboral. Si no se alcanza un objetivo inalcanzable, el rendimiento laboral no será exacto. Si se alcanza un objetivo que no se ajusta plenamente a los objetivos finales de un proyecto o a las estrategias a largo plazo de una empresa, será una maravillosa marca en una lista de control, pero esa lista de control no dirá mucho del trabajo realizado, por lo que no será una buena práctica de gestión del trabajo.

Los objetivos anunciados de forma SMART (inteligente) garantizan a ti y a tu equipo hacia dónde os dirigís y cómo podréis medir si estáis progresando adecuadamente o no. En un entorno remoto, cuanto más específico seas, más fácil te resultará asegurarte de que tu equipo avanza hacia los objetivos correctos y acordados en común.

Sesión 4: Plan de acción (40 mins)

Basándote en lo que has aprendido en este módulo, elabora un plan de acción sobre cómo piensas llevar a cabo **una gestión del rendimiento de los compañeros de equipo en remoto para alcanzar el éxito.**

Bibliografía

<https://www.peter-ivanov.com/how-to-set-remote-team-goals/>

<https://www.valamis.com/hub/performance-management>

<https://www.chrysos.org.uk/blog/top-ten-tips-managing-performance-in-virtual-teams>

<https://fellow.app/blog/management/manage-virtual-teams-for-great-performance/>

<https://www.oberlo.com/blog/smart-goal-examples>

<https://blog.prosoundeffects.com/maintaining-sanity-in-a-tight-deadline-industry>

<https://www.kazoohr.com/resources/library/performance-management-system-tech>

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertiveness-skills>

<https://www.mindtheproduct.com/roadmap-creation-tips-for-remote-teams/>