

#Trabajemosdiferente

Criterios de presencialidad

FORMAR TRANS- FORMAR

Introducción

Una distinción
previa:
presencialidad y
sincronía

1. Presencialidad
por necesidad de
las tareas

2. Presencialidad
por razones de
equipo

3. Presencialidad
por decisión
individual

Pasos para decidir
sobre la
presencialidad en
un equipo



Versión 1.2. Elaborada por Mònica Sosa, Bàrbara Morral y Eva Rimbau. 10/06/2021

Versión 1.1. Elaborada por Mònica Sosa, Bàrbara Morral y Eva Rimbau. 11/05/2021

Versión 1.0. Elaborada por Mònica Sosa, Bàrbara Morral y Eva Rimbau. 05/05/2021

Índice

Introducción	3
Una distinción previa: presencialidad y sincronía	3
1. Presencialidad por necesidad de las tareas	4
2. Presencialidad por razones de equipo	5
3. Presencialidad por decisión individual	8
Pasos para decidir sobre la presencialidad en un equipo	8

Introducción

La UOC es una organización del conocimiento, digital y global que organiza su trabajo prioritariamente por medio del e-trabajo para generar valor social. La presencialidad, por lo tanto, tiene que ser de valor añadido.

El valor añadido por medio de la presencialidad se tiene que concretar por medio de los siguientes criterios, por orden de prioridad:

1. Por necesidad de las tareas
2. Por razones de equipo
3. Por decisión individual

Este documento se orienta a ofrecer criterios para ayudar a decidir sobre las situaciones en que la presencialidad se considera de valor añadido, sin adentrarse en cuestiones de detalle sobre la operativización, el registro, etc. de estas decisiones. Estas cuestiones más operativas se irán concretando próximamente.

Una vez llevado a cabo este proceso de decisión y acuerdo con el equipo, la cantidad total de e-trabajo que cada persona tendrá que realizar tendrá que quedar documentada, por los medios que se precisarán próximamente, en el acuerdo de trabajo a distancia, tal como se establece en el Real Decreto Ley 28/2020, de trabajo a distancia.

Una distinción previa: presencialidad y sincronía

La presencialidad y la sincronía son dimensiones independientes en la manera de organizar el trabajo. Conviene distinguirlas para reflexionar mejor cuándo es necesaria una o la otra:

- La **presencialidad** hace referencia a las actividades que exigen, por su naturaleza, que la persona las realice **en un lugar** en concreto, o bien cuando para el éxito requieren que **varias personas coincidan físicamente** en un mismo lugar. Este documento se centra en las necesidades de presencialidad.
- La **sincronía** hace referencia a las actividades que, por su naturaleza, exigen que la persona las realice **en un horario** concreto, o bien cuando para el éxito requieren que **varias personas coincidan temporalmente** y se puedan comunicar de manera síncrona.

Ambas dimensiones se cruzan en el cuadro siguiente:

		Presencialidad	
		Actividades dependientes del lugar (presenciales)	Actividades independientes del lugar (e-trabajo)
Sincronía	Actividades independientes del horario (asíncronas)	Trabajo presencial en horario flexible	E-trabajo asíncrono, horario flexible
	Actividades dependientes del horario (síncronas)	Trabajo presencial en horario fijado	E-trabajo síncrono, horario fijado

Algunas actividades que tradicionalmente se han considerado presenciales pueden ser simplemente síncronas. Por ejemplo, el debate de propuestas complejas presentadas previamente en un documento.

1. Presencialidad por necesidad de las tareas

Hay tareas que, por definición, no se pueden realizar con e-trabajo. En particular, las que están ligadas a un espacio o un equipamiento, y las que exigen contacto físico con otras personas.

Hay que valorar si el vínculo con un espacio es real o se deriva de la costumbre. Es decir, hay actividades que históricamente se han hecho en cierto lugar y, por lo tanto, se piensa que hace falta que alguien esté en este lugar, pero quizás estas actividades realmente se podrían realizar por medios telemáticos y no ligadas en un espacio.

Hay que valorar el porcentaje de la dedicación total de un individuo que está realmente dedicado a tareas ligadas a espacios o a equipamientos, o en contacto con otras personas. Por el hecho de que un porcentaje de su actividad tenga que ser presencial, no hace falta que toda su jornada semanal sea presencial. Por la naturaleza de las actividades que realiza la UOC, se prevé que el porcentaje de presencialidad por necesidad de las tareas sea bajo.

Cuando se tengan identificadas las tareas que se tienen que realizar de manera presencial, se tendrá que organizar el equipo para poder dar respuesta y ofrecer el servicio adecuadamente.

A continuación, ofrecemos algunos de los principales casos de presencialidad, aunque puede haber otros que pueden considerarse necesarios en función de la práctica de cada uno de los equipos:

- Necesidad de soporte físico: impresión, gestión de paquetería y consulta bibliográfica no digitalizada, entre otros.
- Atención al público presencial.
- Atención a visitas institucionales.

2. Presencialidad por razones de equipo

La presencialidad por razones de equipo tiene que ayudar a fomentar el sentimiento de pertenencia y la transmisión de la cultura, y a facilitar la innovación, la cohesión de los equipos, la construcción de consensos, la generación de confianza y la reducción del riesgo de aislamiento social. En esta sección se dan algunas orientaciones derivadas de tres elementos:

- 2.1. Personas de reciente incorporación
- 2.2. Reuniones presenciales recomendadas
- 2.3. Cohesión de equipo

Se recomienda que cada grupo acuerde la presencialidad que considere necesaria y que la vuelva a evaluar al cabo de un año. En el caso de las áreas de gestión y los centros de investigación, se recomienda un primer nivel de acuerdo en el grupo operativo y el grupo de investigación para después compartir la información con la dirección de área y la dirección del centro de investigación, para llegar a un acuerdo más global de área o de centro que facilite la coordinación de grupos. Esto no significa que un área o un centro tenga que tener una presencialidad por razones de equipo homogénea. En los estudios, se recomienda un acuerdo para el conjunto de cada estudio.

El hecho de volver a evaluar los acuerdos de presencialidad se realizará con carácter anual.

2.1. Personas de reciente incorporación

Las personas de reciente incorporación a un puesto de trabajo pueden necesitar apoyo frecuente por medio de consultas y conversaciones breves. Además, la confianza en el nuevo equipo se construye más rápidamente con la presencialidad. Por eso, en caso de que haya una nueva incorporación al equipo, durante unas semanas sería recomendable establecer una frecuencia de presencia relativamente elevada siempre que las circunstancias lo permitan, para esta persona y otros miembros del equipo con quien tenga que estar en contacto y colaborar. Esto no quita de establecer otros cauces de comunicación electrónica ágiles para las jornadas que la nueva incorporación realice con e-trabajo. En el supuesto de que la persona incorporada trabaje lejos de las oficinas (por ejemplo fuera de Cataluña), se recomienda que durante los primeros meses de su incorporación se pueda

establecer algún encuentro presencial con el equipo y que se establezcan franjas de sincronía relativamente amplias con personas de referencia del equipo.

2.2. Reuniones presenciales

Se recomienda hacer reuniones presenciales en los siguientes supuestos (atención con la necesidad de medidas COVID mientras sean aplicables):

- Entrevistas de **selección** de nuevas incorporaciones, en la última etapa del proceso.
- Conversaciones de **retorno (feedback) y seguimiento** (no solo People Review) y **acuerdo de objetivos**, puesto que la presencialidad favorece leer mejor el lenguaje corporal en el proceso comunicativo.
- Reuniones de trabajo con personas de otros equipos según temas o proyectos en los cuales es importante **crear vínculos y compartir** diferentes puntos de vista para el buen funcionamiento del proyecto. Por ejemplo, reuniones de arranque o reuniones para resolver dificultades del proyecto, entre otros.
- Recepción de **visitas externas** que puedan beneficiarse de la presencialidad. Por ejemplo, primeras tomas de contacto en que hay que establecer confianza. No hay que establecer un vínculo automático entre visita externa y presencialidad: si somos digitales, nos tenemos que poder relacionar así también con nuestro entorno.
- Reuniones para tratar **temas complejos o comunicaciones sensibles** y en que es importante el contacto personal porque facilita la proximidad y el entendimiento.
- **Reuniones de inicio de proyecto y de reactivación.** Se recomienda que los equipos con poca coincidencia física de sus miembros hagan una reunión presencial como **mínimo cada seis-ocho semanas**¹ para establecer y *reactivar* los acuerdos compartidos que los ayudan a funcionar. Los equipos con presencialidad elevada tendrían que llevar a cabo estas reuniones como mínimo **una vez al trimestre**. En las reuniones de relanzamiento se tienen que revisar y, si hace falta, modificar las cuestiones siguientes:
 - Los objetivos compartidos que dejan claro lo que el equipo pretende conseguir.
 - La comprensión compartida sobre el rol, las funciones y las limitaciones de cada miembro del equipo.
 - La comprensión compartida sobre los recursos disponibles, incluyendo, si procede, el presupuesto y la información.
 - La revisión, la organización y la coordinación de procesos, incluyendo las normas compartidas sobre cómo los miembros del equipo colaborarán de manera eficaz.

¹ Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: succeeding from anywhere*. Harvard Business School.

A pesar de que las reuniones de relanzamiento no han sido una práctica recomendada hasta el momento en la UOC, son una buena práctica para todo tipo de equipos que se recomienda de manera especial a los equipos distribuidos.

2.3. Cohesión de equipo

La **cohesión** de un equipo es el vínculo compartido que lleva sus miembros a mantenerse unidos y a querer seguir trabajando juntos. Es esencial para los buenos resultados del equipo y para la satisfacción de sus miembros. Los individuos que no sienten ninguna cohesión con su equipo (por carencia de confianza, desavenencias, carencia de interés o cualquier otra razón) están menos motivados y es menos probable que se comporten de forma que faciliten los efectos positivos que tienen los equipos.

En contraste, **el aislamiento social profesional** es el sentimiento de estar separado de los demás, y se produce cuando no se satisface el deseo de apoyo, comprensión y otros aspectos sociales y emocionales de la interacción laboral. Estos sentimientos pueden ser causados porque la persona percibe poca capacidad de influir en otras personas y acontecimientos en el trabajo, por incapacidad de hablar con los demás y compartir éxitos, y por la carencia de inclusión en los rituales y las ceremonias de la organización (por ejemplo, el almuerzo con los compañeros y las compañeras del equipo).

La presencialidad favorece la cohesión y el apoyo entre miembros del equipo y reduce la percepción de aislamiento, pero no es el único medio para tener equipos cohesionados. Otros aspectos que pueden influir en la percepción de cohesión o aislamiento son **el interés** que los miembros tienen por la propia tarea del equipo, las **características de cada individuo**, la **interdependencia** en las tareas que hacen los diversos miembros del equipo, la **tecnología** disponible y la **capacidad del equipo** para usar esta tecnología de cara a apoyar, así como la **calidad de las interacciones** que se producen tanto en persona como electrónicamente.

Es difícil establecer una cantidad exacta de días a la semana de contacto presencial necesarios para evitar el aislamiento en el trabajo. Algunos estudios sugieren que cuando la presencialidad es de dos o tres días a la semana los equipos mantienen relaciones sociales y funcionales de buena calidad.² Esta referencia puede ser bastante más baja si hay poca interdependencia entre las tareas de los miembros, si la tecnología favorece buenas prácticas de comunicación y apoyo, si cuando hay presencialidad se aprovecha para tejer relaciones de apoyo, etc. Es decir: la clave no está en los días de presencialidad, sino en cómo se mantienen las relaciones sociales de manera sostenida, aprovechando los medios disponibles.

² Nijp, H. H., Beckers, D. G., Van de Voorde, K., Geurts, S. A. y Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology international*, 33(6), 604-618. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3109/07420528.2016.1167731>

En caso de que se decida pedir presencialidad por razones de cohesión del equipo, esta presencialidad tiene que estar **dotada de contenido**. Es decir, no basta con hacer asistir a las personas a la oficina para que hagan lo mismo que harían encerradas en casa ante su ordenador. Se puede aprovechar, por ejemplo, para dedicar una parte de la jornada presencial para las reuniones recomendadas en la sección 2.2. o para plantear sesiones de cocreación y debate de propuestas innovadoras.

En la UOC ha sido habitual que cada área y estudio haga una jornada anual dedicada a la cohesión del equipo. Se recomienda en todo caso mantener esta práctica.

La cohesión se puede promover también **a escala de toda la organización** mediante sesiones o acontecimientos presenciales. En organizaciones totalmente virtuales, hay expertos que sugieren que se lleven a cabo como mínimo un o dos encuentros plenarios al año, en que los asistentes cocreen elementos clave para la organización y en que se dejen anchos márgenes de tiempo no estructurado para facilitar las interacciones espontáneas.

3. Presencialidad por decisión individual

La UOC ha optado por potenciar la personalización (autonomía) no solo en la decisión de si se hace e-trabajo o no, sino también en cuánto se hace. Por lo tanto, las decisiones individuales en esta materia se tienen que respetar siempre que no entren en contradicción con los criterios anteriores.

La preferencia personal para trabajar en las instalaciones de la UOC puede estar justificada por muchas razones y no se discute. Algunas de estas razones pueden ser: espacio o ambiente inadecuados en casa, dificultad para concentrarse, preferencia para distinguir claramente el entorno de trabajo y de no trabajo, preferencia para trabajar junto a compañeros y compañeras, etc.

Se recomienda **informar** a los miembros del equipo y al personal propio de la UOC sobre cuándo se irá a un edificio, con el objetivo de que conozcan dónde pueden encontrar a cada persona por si quieren tratar algún tema presencialmente. Se puede crear un Calendar donde se recoja esta información, que sea consultable por todos los miembros del equipo. Puede ser un documento **dinámico** que no implique compromiso rígido de presencialidad en días fijos.

Pasos para decidir sobre la presencialidad en un equipo

Las jefaturas de estudios, de centro y de área tendrán que establecer con los equipos la presencialidad teniendo en cuenta los criterios anteriores, y serán los responsables de validarla. Las

direcciones, conjuntamente con las personas del equipo, tendrán que revisar anualmente estas necesidades de presencialidad para asegurar que continúan vigentes.

Para decidir sobre la presencialidad...

1. Identifica las tareas que no se pueden llevar a cabo con e-trabajo.
2. Identifica las necesidades individuales.
 - Conversaciones individuales, recogida de preferencias concretas (días y horarios)...
3. Analiza las necesidades del equipo.
 - ¿Hay personas de reciente incorporación? ¿Con quién necesitan interactuar?
 - Revisa la lista de reuniones presenciales recomendadas.
 - ¿Cómo perciben la cohesión y el apoyo recibido los miembros del equipo y su jefe o su jefa?
4. Comparte la información con el equipo y llegad a un acuerdo.
5. Cada persona comparte un calendario en que va recogiendo cuándo irá a los edificios de la UOC y, en su caso, para qué.
6. Se tiene que hacer la revisión de las decisiones de presencialidad con carácter anual.