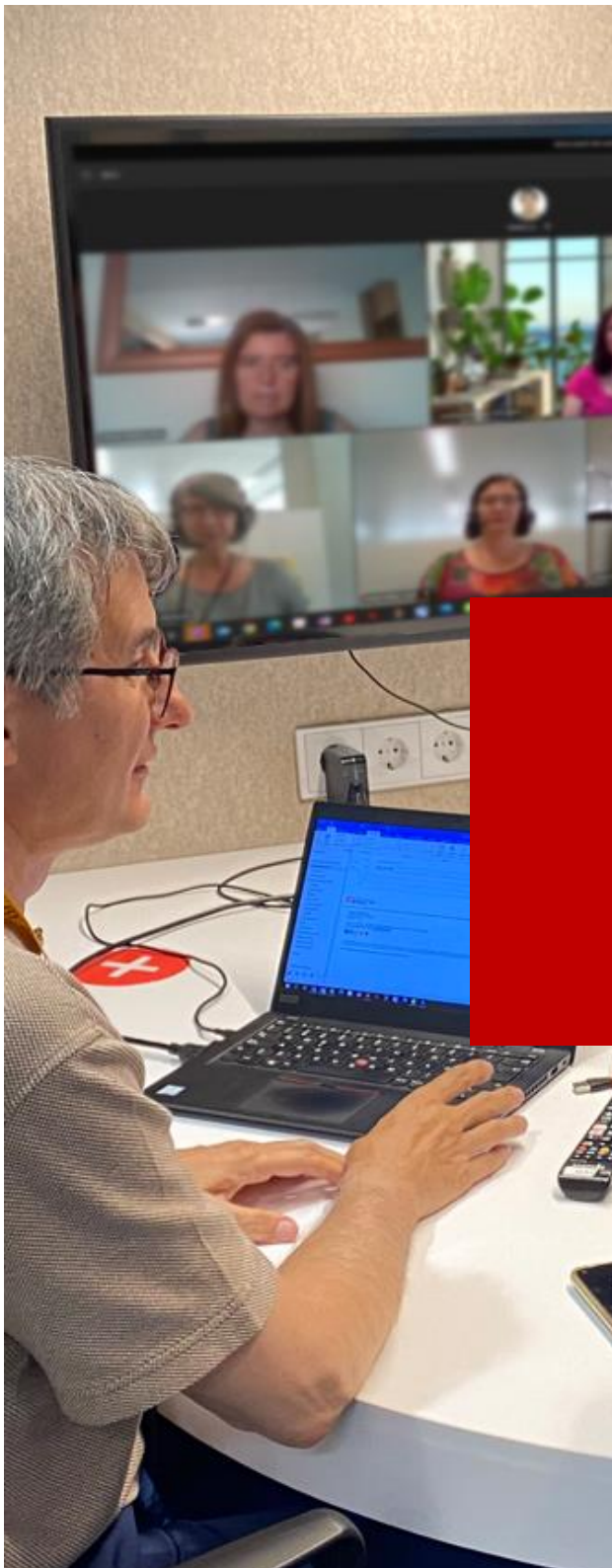




Generalitat de Catalunya
**Departament de Justícia,
Drets i Memòria**



Guia per a comandaments en sistemes híbrids de treball **Com gestionar millor els equips que treballen en remot i en presencial**

**Grup de treball de direcció d'equips
en sistemes híbrids de treball**

Abril de 2023



Avís legal

Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional (CC BY 4.0) de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar obra derivada, sense cap restricció, sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia, Drets i Memòria). La llicència completa es pot consultar a: [Llicència de Reconeixement 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](#).

© Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia, Drets i Memòria
justicia.gencat.cat

Elaboració: Grup de treball de direcció d'equips en sistemes híbrid de treball, dirigit per Manel Muntada [\[cumClavis\]](#)

Contacte: [Gabinet Tècnic](#)

Índex

1. Presentació	5
2. Quin és l'objectiu de la guia	8
3. Autoavaluació. El meu punt de partida com a cap d'un equip en treball híbrid	9
4. Valors que han de regir en el model de treball híbrid i comportaments associats a aquests valors	10
4.1. Valors principals	11
4.2. Valors complementaris	13
5. Comportaments associats als valors dels sistemes híbrids de treball	15
6. Aprofitar al màxim l'avantatge de la presencialitat i el treball en remot	18
6.1. Què és millor fer en la presencialitat	18
6.2. Què és millor reservar per al remot	19
7. Indicacions per optimitzar la presència i el remot en el treball híbrid	22
8. Crear equip i adherència a l'equip	23
9. Consells per gestionar adequadament els mitjans digitals	25
9.1. Correu electrònic	25
9.2. Missatgeria instantània	25
9.3. Trucades telefòniques i videotrucades	26
9.4. Videoreunions	26

10. Un manifest. Estem d'acord que el treball híbrid...	28
11. Participants en l'elaboració d'aquest document	30

1. Presentació

El món, la societat i també l'administració pública viuen una època de transformació accelerada i de canvis profunds de paradigmes. Les persones al servei de les administracions ens trobem amb la necessitat de readaptar els models de treball per poder assolir els objectius marcats en els plans de govern i els programes i servir adequadament la ciutadania.

Una de les conseqüències més importants de la pandèmia en els entorns professionals ha estat l'acceleració en la implantació del teletreball i del treball híbrid com una opció vàlida i, fins i tot, desitjable per a l'organització. En la implementació del teletreball a l'Administració de la Generalitat de Catalunya han coincidit dos fets globals rellevants: la incorporació del teletreball com a model d'organització laboral i els efectes sobre l'activitat laboral de la pandèmia de covid-19.

Transformació digital i teletreball

L'Administració de la Generalitat de Catalunya ha apostat de manera decidida per abordar des de la transformació digital el canvi del model de provisió i prestació, i orientar-se cap a serveis públics digitals, proactius i personalitzats. En aquest canvi és imprescindible tenir present la capacitat de les persones i els seus valors i competències, així com les noves maneres de gestionar i liderar els equips basades en la col·laboració, el treball en xarxa i la intel·ligència col·lectiva. Més enllà de la modificació i l'evolució dels llocs de treball, i de les capacitats i competències que calen, aflora també com a rellevant en aquesta transformació la redefinició del lloc físic i l'entorn de treball que han de ser coherents amb aquests valors en la gestió dels equips i, des d'aquesta coherència, reforçar-los.

En el trasllat d'un gran nombre de personal (una previsió inicial de 2.600 persones) de l'Administració de la Generalitat al Districte Administratiu de Barcelona previst per al segon trimestre de 2020 ja es va preveure que poguessin prestar serveis “en règim de teletreball, com a mesura d'organització del treball” ([Acord GOV/28/2020](#), de 18 de febrer). Posteriorment, el [Decret 77/2020](#), de 4 d'agost, va regular la prestació de serveis en la modalitat de teletreball per a tot el personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i els seus organismes autònoms. El Decret s'iniciava amb la declaració següent:

“El teletreball és una modalitat de prestació de serveis en la qual una part de la jornada laboral es desenvolupa de manera no presencial i mitjançant l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació. Aquesta forma d'organització del treball és un element inequívocament modernitzador de les administracions públiques.”

I n'argumentava els beneficis:

“A les administracions públiques, la prestació de serveis en la modalitat de teletreball constitueix un instrument per reforçar l'orientació del treball als resultats, que ahora permet superar la cultura de la presencialitat i fomentar la confiança, la iniciativa i l'autonomia dels servidors públics, elements decisius amb vista a incrementar els nivells de motivació i, conseqüentment, el

rendiment i la productivitat. El teletreball, com a mesura de flexibilitat laboral interna, també esdevé una de les formes de captació i retenció del talent a l'organització.”

“L'optimització del temps de treball, a banda de tenir un efecte positiu en la productivitat, genera més satisfacció en el personal, atesa la disponibilitat de temps que comporta, i aquesta major satisfacció reverteix en l'organització en termes de major implicació. Finalment, però no menys important, la implementació d'aquesta forma d'organització del treball contribueix clarament als objectius en matèria de canvi climàtic [...]”.

Covid i teletreball

En segon lloc, no podem obviar que entremig d'aquestes dues normatives de 2020 va esclatar la pandèmia de la covid, que va impedir el trasllat massiu del personal al Districte Administratiu i va accelerar l'opció de teletreballar a totes les administracions i empreses i per a la major part dels treballadors.

Una de les conseqüències més directes d'aquesta convergència de situacions ha estat la urgència de dotar els treballadors de les eines adequades per al teletreball i la necessitat de fer un aprenentatge i autoaprenentatge sobre la marxa d'aquestes eines, de les noves maneres de treballar, d'organitzar-se i de relacionar-se. El resultat ha estat una adaptació improvisada i un conjunt ampli de lliçons apreses.

Reflexió i metodologia des del Departament de Justícia, Drets i Memòria i el CEJFE

Instal·lats ja en una nova normalitat i consolidat el model de teletreball, encara que fos des de la inexperiència, al Departament de Justícia, Drets i Memòria juntament amb el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE) vam iniciar un procés de reflexió respecte del que comporta el treball híbrid, entès com una situació en què les persones poden treballar tant presencialment als centres de treball com en remot deslocalitzades (des de casa o des de qualsevol indret) i amb una flexibilitat horària que redueix la coincidència obligada dels membres de l'equip.

Per als comandaments, a més d'aplicar-se a la mateixa tasca d'adaptació que tots els treballadors, cal afegir-hi l'actualització del seu perfil de competències professionals ja que impacta —a més de la visió digital i innovadora— en l'organització del treball en equip i en xarxa, en l'estil de direcció i lideratge, en la comunicació i en la planificació, entre altres. Aquesta és una oportunitat, també, per dotar de més sentit i reprendre amb més força l'orientació a la qualitat i als resultats i, en conseqüència, a l'eficiència i a l'orientació a la ciutadania. Pot ser també un punt de partida —si més no per parlar-ne— per eixamplar els marges de decisió i responsabilitat que tenen els comandaments en la direcció per objectius i en l'organització, no ja de la feina i les tasques, sinó de la gestió del temps de les persones de l'equip atenent a les seves capacitats i condicions vitals (família, lloc de residència, salut, etc.).

Aquesta és la justificació que explica que en una fase inicial el projecte se centrés en els comandaments, amb previsió de poder estendre al conjunt de l'organització els resultats. Es buscaven respostes als reptes que plantegen els sistemes híbrids de treball, però sobretot es volien concretar pautes de treball per conformar un “corpus metodològic i aplicat” que ajudi a la direcció de persones en aquest nou entorn professional. Una metodologia per compartir i estendre no només al Departament de Justícia, Drets i Memòria sinó a tot el conjunt de la l'Administració de la Generalitat.

L'acció es va estructurar en deu microsessions de 90 minuts, organitzades en dos grups, en cada una de les quals es tractava monogràficament un tema, per acabar concretant a la sessió següent algunes pautes de treball, i al final una sessió de tancament. El grup i el conjunt de la reflexió van ser dirigits en sessions telemàtiques per un consultor i expert extern de juny a octubre de 2022.

2. Quin és l'objectiu de la guia

Què trobareu en aquesta guia?

El treball híbrid és un model que ofereix als treballadors flexibilitat per combinar un temps de treball presencial a les dependències de l'organització amb un altre fora, ja sigui a casa o en qualsevol altre lloc que triï la persona. A més d'una adaptació necessària d'aquestes persones, el sistema de treball híbrid també fa aflorar nous reptes a aquelles persones amb responsabilitats de direcció d'equips.

Si sou persones amb un càrrec de comandament o dirigiu i coordineu equips o projectes amb persones que combinen el teletreball amb el treball presencial, aquesta guia us ha d'oferir arguments i recursos per millorar l'efectivitat dels vostres equips. També us ha d'ajudar a identificar pautes i comportaments desitjables, així com els que heu d'evitar per gestionar millor l'equip en el seu conjunt, però també atenent a les particularitats de cada persona. I això en situacions en què es barreja la presencialitat i el treball en remot.

Aquesta és una primera versió de la guia, que neix amb la voluntat de poder anar enriquint-se i ampliant-se amb l'experiència i les aportacions que es recullin en les actuacions de formació per a comandaments en contextos híbrids de treball que es programen des del CEFJE i també amb aportacions dels comandaments i els treballadors que es recullin a partir d'enquestes estructurades.

La guia pretén trobar resposta als reptes del nou context híbrid de treball i concretar-ho en metodologies i pautes de treball que conformin un "corpus metodològic per a la direcció de persones en sistemes híbrids de treball", i ho fa des de l'òptica de les seves potencialitats i característiques més distintives.

És així que ha d'esdevenir un element d'enriquiment en la direcció d'equips i que complementa altres instruments que ja tenim disponibles com són:

- El [Diccionari de competències](#) dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya.
- El [Pla personal de treball](#), que recull els objectius i les tasques del teletreball, així com el seguiment i l'avaluació periòdica entre el treballador i el comandament que en fa la supervisió, i també la distribució de les jornades presencials i de teletreball i les franges horàries de disponibilitat quan es teletreballa.
- La guia [Gestió d'equips en remot](#) (disponible internament a l'eAPRÈN) que, elaborada com un mapa interactiu de teletreball per la Direcció General d'Administració Digital, recull bones pràctiques en la comunicació, gestió de tasques i seguiment, reunions, gestió de projectes i gestió documental.

3. Autoavaluació. El meu punt de partida com a cap d'un equip en treball híbrid

Cada dia gestionas un equip integrat per persones en què unes treballen des de casa –potser tu mateix– i unes altres ho fan al centre de treball. Convoques reunions àmplies i altres de restringides, parles amb uns i altres, atens una situació personal d'un dels membres, dones instruccions, distribueixes tasques, atens la demanda del teu cap... I ho fas amb més o menys reflexió, amb més o menys competència, amb més o menys intuïció. Per això, abans de començar a entrar en el contingut específic de la guia, dedica una estona a respondre aquest qüestionari d'autoavaluació. T'ajudarà a contrastar com actues i com reacciones en aquesta situació de treball híbrid i et permetrà situar en el teu dia a dia les orientacions i recomanacions que s'hi donen. Guarda els resultats de l'autoavaluació i, passats uns mesos, recupera el qüestionari per tornar-lo a contestar i podràs valorar si has avançat en l'objectiu de millorar la gestió del teu equip.

Qüestionari d'autoavaluació en els valors que inspiren els sistemes híbrids de treball

[Direcció](#)

[Autonomia](#)

[Comunicació](#)

[Confiança](#)

[Cooperació](#)

[Responsabilitat i compromís](#)

4. Valors que han de regir en el model de treball híbrid i comportaments associats a aquests valors

Els valors són els principis pels quals es guien les persones i les societats, són el conjunt de conviccions profundes que determinen la manera de ser de les organitzacions i les persones que les conformen i que orienten la seva conducta. En la reflexió sobre la direcció d'equips en el model de treball híbrid els identifiquem per mostrar com es manifesten en les accions dels comandaments, en la presa de decisions i en la relació amb les persones de l'equip, i com generen una sensació de benestar quan les nostres actuacions són coherents amb els valors identificats.

Aquests són els valors principals associats al treball híbrid que han de poder guiar el teu equip. A aquests valors principals es poden associar uns altres valors complementaris; tant els uns com els altres acompanyats d'actuacions per reforçar i millorar la competència en la direcció del teu equip.

Autonomia. Capacitat d'una persona de desenvolupar satisfactòriament les activitats bàsiques de la seva tasca per si mateixa o de prendre decisions lliures i responsables sobre els aspectes que afecten les seves funcions.

Comunicació. Interacció social establerta entre un emissor i un receptor basada en l'intercanvi d'informacions.

Confiança. Seguretat que té una persona de poder comptar amb el caràcter, la capacitat, la bona fe i la discreció d'una altra, fonamentada en la seva integritat intel·lectual o ètica.

Cooperació. Acció que duen a terme diversos actors de manera conjunta i col·laborativa per assolir un objectiu que els beneficia a tots.

Responsabilitat. Capacitat de respondre d'alguna cosa, de garantir la realització d'una tasca, el compliment d'un deure o de donar-ne raó.

Compromís. Lleialtat tàcita i recíproca entre una persona i la seva organització, que es manifesta en la identificació d'aquella amb aquesta, així com en la implicació en els seus objectius, valors i normes.

4.1. Valors principals

Autonomia

Pren la iniciativa, sigues proactiu i autoorganitza't la feina, establint les pròpies prioritats i relacions dins d'uns paràmetres fixats per garantir el bon funcionament de l'equip.

Altres conceptes associats: iniciativa, proactivitat, autoaprenentatge, empoderament, organització del treball.

Comportaments associats

- Delega en la persona la responsabilitat sobre les tasques i objectius que té encomanats així com sobre la manera de dur-los a terme o d'assolir-los.
- Analitza i tingues en compte el talent i les potencialitats de la persona a l'hora d'assignar-li responsabilitats.
- Detecta les necessitats de formació del teu equip perquè tothom pugui dur a terme, de manera autònoma, les responsabilitats assignades.
- Ofereix assessorament i supervisió a aquelles persones que ho necessitin a l'hora de desenvolupar les responsabilitats que tenen assignades.

Comunicació

Aporta informació de manera oportuna i continuada per facilitar la feina i la coordinació de tots els membres de l'equip o per respondre a les demandes i necessitats dels usuaris dels serveis dels quals ets responsable.

Altres conceptes associats: coordinació, informació constant.

Comportaments associats

- Convoca, de manera periòdica, reunions de contacte per coordinar l'equip i compartir la informació corporativa o l'activitat que es du a terme.
- Reuneix-te periòdicament amb cada membre de l'equip per analitzar i coordinar la seva aportació al conjunt de l'activitat de l'equip.
- Intercala trobades presencials entre les reunions en remot per afavorir el contacte interpersonal i la relació informal.
- Obre espais i estimula les persones a participar activament en les reunions personals i d'equip.

Confiança

Tingues convenciment en el fet que les capacitats i els propòsits de les persones estan en sintonia amb les necessitats de l'equip i de l'organització, i del servei que presteu.

Comportaments associats

- Fes un seguiment de l'activitat centrant-te en els resultats i no en el procés per aconseguir-los. Així evitaràs la sensació de controlar i d'irrompre en l'àmbit d'autogestió de cada persona.
- Dedica una atenció especial a demostrar que no tens cap interès a controlar a distància la presencialitat de qui teletreballa.
- Demana informació sobre les responsabilitats de les persones de l'equip de manera amable, natural i directa per evitar transmetre una sensació d'hipervigilància o control.

Cooperació

Contribueix amb el teu esforç a la consecució d'un objectiu comú. Assumeix part de la responsabilitat per ajudar a descarregar l'equip i suma amb els altres membres coordinant-te amb ells.

Altres conceptes associats: esperit d'equip, col·laboració, treball en equip, responsabilitat col·lectiva, coordinació, interacció.

Comportaments associats

- Informa oportunament dels objectius que es proposen i de les causes que els determinen.
- Cerca contínuament la possibilitat d'impulsar equips de treball orientats a assolir els objectius i a obtenir-ne resultats.
- Presta una atenció especial a les necessitats dels altres per reforçar o distribuir les càrregues de treball i contribuir al benestar professional i personal de tothom.
- Estimula, escolta i considera totes les aportacions fetes per les persones de l'equip, informant, en tots els casos, sobre el perquè del recorregut que segueixen.
- Obre espais o crea mecanismes perquè les diferents persones de l'equip coneguin què fan i per quin moment passen uns i altres.
- Connecta aquelles persones que tenen habilitats o coneixements singulars amb aquelles altres o amb equips que les necessiten en un moment determinat.

Responsabilitat i compromís

Fes-te càrrec del que depèn de tu mateix, prestant atenció en la feina feta amb professionalitat i rigor, sense perdre mai de vista la missió i la imatge que es projecta de la teva unitat i de la institució.

Altres conceptes associats: implicació, professionalitat, rigor.

Comportaments associats

- Comunica clarament els objectius i el que esperes de l'equip, i obre espais perquè tothom pugui fer propostes de millora.
- Concreta amb cada membre de l'equip les expectatives sobre la seva funció i les responsabilitats i tasques que té assignades.
- Reconeix els resultats i l'aportació de valor del conjunt de l'equip i de totes les persones individualment, i fes-los-en retorn.

4.2. Valors complementaris

Accessibilitat

Desplega aquells comportaments que et facilitin entrar en contacte més directe amb les persones malgrat les barreres físiques o la distància.

Altres conceptes associats: immediatesa, ser proper.

Autoconeixement

Aprofundeix en l'autoconeixement i la millora contínua com a mecanisme de contenció personal, d'obertura a aprendre i de creixement. I no només des del punt de vista personal sinó pel valor que té per a l'equip i per al conjunt de l'organització.

Altres conceptes associats: responsabilitat, curiositat.

Benestar

Presta atenció a la teva salut física i emocional i a la d'aquelles persones amb qui col·labores.

Altres conceptes associats: cura, suport, autoregulació.

Coherència

Actua d'acord amb els valors que proclames tu i els que té l'organització. Assegura la identificació entre el que dius i el que fas.

Altres conceptes associats: exemple, model.

Eficàcia

Orienta clarament la teva feina a l'acompliment dels objectius i a l'obtenció de resultats.

Altres conceptes associats: exigència, assoliment.

Equilibri

Cerca la correspondència entre el teu bé personal o professional i la satisfacció de les necessitats i el compromís de l'equip i de l'organització.

Altres conceptes associats: harmonia, equanimitat, seny, sensatesa.

Flexibilitat

Obre't a participar activament i adapta't a aquells canvis necessaris per fer front a les dinàmiques de l'entorn, tant les que afecten les persones i els espais com les referents a metodologies, càrregues i organització del treball.

Altres conceptes associats: adaptació, paciència, tolerància, generositat, respecte.

Adherència/pertinença

Sent-te part activa de l'equip i de l'organització, amb qui comparteixes valors, costums, fites, reptes, èxits i "no tan èxits".

Altres conceptes associats: inclusivitat, solidaritat, relació, orgull d'equip.

5. Comportaments associats als valors dels sistemes híbrids de treball

Els valors es fan evidents a través dels comportaments. Més enllà del que puguem manifestar en escrits i parlaments, el que reflecteix quins són els nostres valors és allò que fem. Recollim en aquest quadre els comportaments, tant dels comandaments com de totes les persones de l'equip, que s'han identificat com a mostra dels valors que inspiren els sistemes híbrids de treball.

	Comandaments	Tothom de l'equip (inclòs el mateix comandament)
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Delega en cada persona la responsabilitat sobre les tasques i objectius que té encomanats, així com la manera de dur-los a terme o d'assolir-los. • Analitza i tingues en compte el talent i les potencialitats de la persona a l'hora d'assignar responsabilitats. • Detecta les possibles necessitats de formació de les persones del teu equip perquè puguin dur a terme, de manera autònoma, les responsabilitats assignades. • Ofereix assessorament i supervisió a aquelles persones que ho necessitin per al desenvolupament de les responsabilitats que tenen assignades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparteix i contrasta, de manera periòdica, la planificació de la teva activitat. • Responsabilitza't de dur a terme, periòdicament, accions d'aprenentatge per millorar professionalment. • Actua amb iniciativa i mantingues tothom informat de la teva activitat.
Comunicació	<ul style="list-style-type: none"> • Convoca, de manera periòdica, reunions de contacte per coordinar l'equip i compartir la informació corporativa i les activitats que es duen a terme. • Reuneix-te periòdicament amb cada membre de l'equip per analitzar i coordinar la seva aportació al conjunt de l'activitat de l'equip. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activament (suggerint, assumint responsabilitats, plantejant dubtes, etc.) en els espais de reunió amb els caps, tant d'equip com individuals. • Evita fer a la vegada diverses tasques durant les trobades telemàtiques, per poder

	<ul style="list-style-type: none"> • Intercala trobades presencials entre les reunions en remot per afavorir el contacte interpersonal i la relació informal. • Obre espais i adopta actituds que facilitin i estimulin les persones a participar en les reunions personals i d'equip. 	<p>concentrar-te en la reunió i en les persones que hi participen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa les reunions amb un ordre del dia o la relació de temes que s'hi han de tractar i fes-ho arribar amb antelació a les persones que hi han d'assistir. • Organitza't per assistir habitualment a les convocatòries de reunió presencials. • Escolta i no rebutgis els comentaris fets per companys en les interaccions relacionades amb la feina.
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Fes un seguiment de l'activitat cenyint-te als resultats i no al procés per aconseguir-los, i evita la sensació de control i d'irrupció en els àmbits d'autogestió de la persona. • Tingues cura de demostrar que no tens cap interès a controlar la presencialitat durant el teletreball. • Demana informació sobre les responsabilitats de les persones de l'equip de manera amable, natural i directa, evitant transmetre una sensació d'hipervigilància i control sobre la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informa sobre l'estat dels objectius o responsabilitats de manera sincera i natural, expressant tant els assoliments i com els no assoliments. • Comunica oportunament aquelles incidències o dificultats que afecten l'assoliment esperat dels resultats dels quals ets responsable.
Cooperació	<ul style="list-style-type: none"> • Informa oportunament dels objectius que es proposen a l'equip i cada persona i justifica'n el perquè. • Cerca contínuament la possibilitat de promoure equips de treball orientats a l'assoliment dels objectius i a l'obtenció de resultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra't obert a compartir coneixement i a col·laborar en objectius que no són els teus propis. • Organitza't l'agenda per poder adaptar-te als requisits del treball en equip quan es presenta l'ocasió o la necessitat.

	<ul style="list-style-type: none"> • Presta una atenció especial a les necessitats dels altres per reforçar o distribuir les càrregues de treball i contribuir al benestar professional i personal de tothom. • Estimula, escolta i considera totes les aportacions fetes per les persones de l'equip i informa del recorregut que segueixen i del perquè. • Obre espais o crea mecanismes perquè les diferents persones de l'equip coneguin què fa tothom i en quin punt es troben els projectes. • Connecta les persones que tenen habilitats o coneixements singulars amb aquelles altres o amb equips que les necessiten en un moment determinat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitza de manera habitual els canals formals per informar companyes i companys del que fa l'equip i en quin punt es troba.
<p>Responsabilitat i compromís</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica clarament els objectius i què s'espera de l'equip, i obre espais perquè tothom pugui fer propostes de millora. • Concreta amb cada membre de l'equip les expectatives sobre la seva funció i les responsabilitats i tasques que té assignades. • Reconeix (i retroalimenta) els resultats i l'aportació de valor de l'equip i de les persones. • Pacta el Pla de treball amb cadascuna de les persones de l'equip: tant els objectius i les tasques com la manera de fer-ne el seguiment, els dies de teletreball i treball presencial i la disponibilitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica i du a terme actuacions de manera proactiva per evitar l'efecte de possibles incidències sobre els resultats esperats o per resoldre aquestes situacions. • Fes teus els objectius i informa'n sobre l'estat de manera proactiva, i també sobre els reptes o els encàrrecs dels quals ets responsable. • Contribueix activament en totes aquelles iniciatives destinades a garantir la qualitat de servei i el correcte desplegament de la missió de l'organització.

6. Aprofitar al màxim l'avantatge de la presencialitat i el treball en remot

Un dels biaixos quan es pensa en el concepte de treball híbrid és tendir a veure'l com a sinònim del teletreball, entenent el teletreball com la no-presència de la persona. Això no és del tot cert, en el sentit que el teletreball no comporta exclusivament presencialitat o treball en remot, sinó que és alhora presencialitat i treball en remot. I això ens permet aprofitar els avantatges dels dos aspectes en termes de productivitat, qualitat, eficiència i benestar de les persones en el desenvolupament de les seves funcions.

Es tracta, per tant, de treure el màxim partit dels principals avantatges del treball híbrid en cada una de les situacions, tant la presencialitat a les dependències de l'organització com quan el treball es desenvolupa fora, ja sigui a casa o en un altre lloc.

Els principals avantatges de la modalitat presencial i de la modalitat en remot es poden classificar segons la seva utilitat (per a què ens pot ser especialment útil cada una d'elles) i segons les pràctiques (pràctiques que aporten més valor en cada modalitat). Als apartats següents es descriuen les situacions més indicades en què pots aprofitar els avantatges d'una modalitat i de l'altra.

6.1. Què és millor fer presencialment

En què ens pot ser útil la presencialitat

- Aprofita la **informalitat creativa** del contacte entre persones
Cal aprofitar els elements més informals que es donen en les reunions presencials, que acostumen a generar més espontaneïtat i creativitat que les trobades que es fan en remot. Per exemple, la presencialitat és important en el llançament de projectes o en el moment de tancar-los.
- Estigues a prop en **el que és complex**
Quan a les reunions en remot sorgeix un tema tècnicament complex, pot ser convenient tractar-lo en una reunió presencial.
- Acosta't i **reconnecta** quan us trobeu presencialment
Presencialment sempre connectaràs més amb les persones de l'equip. Aprofita-ho per reconnectar personalment i tractar més individualment a cadascú. Si tens despatx o un espai reservat, estigues-hi el mínim.

Quines pràctiques aporten més valor en la presencialitat

- **Tots hi som, tots comptem**
En les reunions híbrides has d'introduir dinàmiques i hàbits perquè tant els que hi assisteixen en remot com els que hi són

presencialment se sentin igualment presents i igualment tractats durant la trobada. Ningú es pot sentir exclòs o bandejat de la dinàmica de la sessió.

- **Microreunions focals**

Les reunions presencials poden ser també d'una durada curta i centrar-se en la resolució o l'orientació de temes puntuals o de fases d'un projecte de gran abast.

6.2. Què és millor reservar per al remot

En què ens pot ser útil el remot

- Videoreunions més **àgils i efectives**

Fomentar l'elaboració de documents en col·laboració permet a tots treballar al mateix temps sobre un text únic i enfocar-vos al resultat final. Opta per les plataformes corporatives de treball col·laboratiu (Teams, SharePoint, OneDrive) com a metodologia que permet reunir els comentaris i els canvis sobre el mateix document i així evitar l'intercanvi creuat de converses per correu electrònic amb múltiples destinataris.

- La comunicació es pot **ordenar** i millorar

Conduir les reunions en remot de manera ordenada (ordre del dia, petició de paraules, torns d'intervenció) permet que les persones sàpiguen quan intervenir i respectar el torn de paraules per no trepitjar-se. Així mateix, implica una bona gestió del temps de les intervencions i conscienciar els assistents sobre la necessitat que les seves aportacions siguin rellevants i evitar els debats paral·lels.

- Aprofita que **la persona porta l'oficina**

L'ordinador conté tots els elements de l'oficina necessaris per treballar, de manera que podem dir que on tenim un ordinador tenim un lloc per treballar amb les condicions necessàries. Això permet tenir llibertat d'estar fora del centre de treball i poder connectar-se sense que importi ni el lloc ni el moment. Per exemple, després de la visita d'inspecció a un centre, pots elaborar-ne l'informe immediatament i des de qualsevol lloc. Tot i això, s'ha de saber acordar i mantenir un criteri de disponibilitat horària, que s'ha de respectar tant per la teva part com a comandament com per part de les persones de l'equip.

- **Accessibilitat**

Acordar una reunió en remot és molt més fàcil i ràpid que presencialment, encara que tothom sigui al seu centre de treball. A més, s'hi poden incorporar altres persones perquè aportin puntualment la seva experiència o opinió en un punt determinat. Pel que fa a la formació i a la recerca, el format híbrid multiplica l'audiència, ja que trenca els límits de les aules físiques i, a més, permet la participació de ponents d'arreu del món, ja que estalvia temps de desplaçaments i costos econòmics de trasllats i estades.

- Dota d'**autonomia** i afavoreix la **iniciativa** del teu equip

El treball en remot pot aconseguir millorar la qualitat de les tasques, l'aportació de bones propostes i que aquestes siguin més innovadores. Genera, així mateix, un augment de la confiança de cadascú amb ell mateix, de tothom amb tothom i de l'equip com un tot. Així es fomenta i s'enforteix l'autogestió i l'autonomia de les persones de l'equip.

- **Més enllà de les reunions generals**

Les videoconferències permeten més fàcilment fer reunions de petits grups per defugir el contacte només en estrella. Unes reunions que pots planificar perquè siguin d'una durada breu però resolutives. Els membres de l'equip tenen igualment la possibilitat de programar-se les trobades i reunir-se entre ells sense el cap.

- Cuinem **entre tots**

La col·laboració, la cocreació i la participació oberta a altres equips, fins i tot amb altres departaments i proveïdors, permeten superar els mètodes tradicionals d'elaboració de projectes, que sovint encara s'organitzen de manera molt seqüencial, compartimentada i jeràrquica.

- Persones **de guàrdia**

El treball híbrid pressuposa una disponibilitat més àmplia d'horari si es pensa en el global de l'equip i no només en els horaris personals. A diferència del treball presencial al centre, quan es fa en remot no és tan evident el control que quan algú està operatiu o disponible. Però, en canvi, permet ampliar l'horari de l'equip si es pot superar la rigidesa de "l'horari d'oficina". Per exemple, en períodes de vacances o festes, que poden comportar conflictes perquè tothom vol fer els mateixos dies, es poden organitzar torns d'aquests dies o disponibilitat d'hores en una mateixa jornada per atendre les funcions de l'equip sense haver d'estar necessàriament present al centre de treball.

Quines pràctiques aporten més valor en remot

- **Trobades matinals** (*morning meetings*)

Trobades de 15 minuts cada matí et poden ajudar a organitzar la feina de l'equip, prioritzar les tasques, saber en quin punt està cadascú i tenir un mínim de contacte encara que no us veieu presencialment.

- **Reunions curtes** i amb **qui és imprescindible** que hi sigui

No cal assistir a una reunió si no és necessària la presència d'aquella persona. S'ha d'evitar el "per si de cas, l'hi afegim". Cal que siguis conscient d'aquesta premissa a l'hora de convocar-hi els assistents i els assistents ho han de ser a l'hora d'acceptar-la. Qüestionar un assistent o autoexcloure's d'una reunió no és una falta d'educació o respecte si està ben argumentat, justificat i comunicat.

- **Organització**, disciplina i accessibilitat

Mantenir el contacte amb l'equip requereix que prevegis una bona organització de les trobades (ordre del dia, prioritats i objectius), ser sistemàtic en la periodicitat i la durada (depenent també del caràcter de la reunió) i que evitis en excés les convocatòries improvisades. Les eines ofimàtiques de planificació hi ajuden. Fes una mirada a l'agenda setmanal de reunions amb el calendari del Teams o de l'Outlook per veure la càrrega de treball i analitza la teva productivitat (amb qui et reuneixes més habitualment i per quins canals, volum de correus que reps, contestes i envies, etc.).

7. Indicacions per optimitzar la presència i el remot en el treball híbrid

1. **Contacta un cop a la setmana**, com a mínim, amb cada persona i amb l'equip.
2. Convoca només aquelles **persones imprescindibles** a les teves reunions.
3. Estableix un sistema rotatori per fer el **resum de cada reunió**.
4. Fes que les persones **acordin amb l'equip l'organització del treball híbrid** de cadascú.
5. Fes que el **Pla personal de treball** sigui un element útil per enforçar-se als resultats, per acordar els objectius que s'han d'assolir i per fer el seguiment del desenvolupament de la feina.
6. **No demanis una resposta immediata** ni esperis que sempre estigui connectada la persona que està treballant en remot.
7. Acorda **franges de disponibilitat** amb aquelles persones que treballen en remot.
8. Acorda **terminis possibles i raonables** per als encàrrecs.
9. Procura que el fet de ser presencialment tot l'equip al centre de treball aportí un valor afegit que expliqui, inqüestionablement, el **valor de la presencialitat simultània**.
10. Fes servir una **eina comuna corporativa per compartir** l'ordre del dia, les notes i els acords.
11. **Evita tractar temes d'interès general fora de les reunions** d'equip o prendre decisions.
12. Fes que es coneguin els dies de **presencialitat** de cada persona i les franges de **disponibilitat** quan s'està en remot.
13. **Valora el teu equip pels resultats**, fes-ho davant del grup i individualment, i també reconeix-ho públicament.

8. Crear equip i adherència a l'equip

En general, els equips no els constituïm els comandaments. Ens els trobem fets i evolucionen, no sempre en la direcció que voldríem, amb incorporacions i baixes, amb reassignació de tasques, amb modificacions de mètodes de treball, amb relleus dels mateixos comandaments... amb tot de canvis que fan que no es pugui parlar d'una estabilitat a llarg termini. Però per aconseguir la continuïtat cal comptar amb l'adherència dels membres de l'equip: amb el mateix equip i amb el conjunt de l'organització.

Per 'adherència' (*engagement*) cal entendre el conjunt d'aspectes de la conducta, els sentiments i la racionalització que conformen el compromís entre una persona i l'organització on treballa.

Aquestes indicacions no són exclusives dels sistemes híbrids de treball i són recomanables per a qualsevol persona que tingui la responsabilitat de dirigir un equip. Tot i aquest enfocament general, en aquelles situacions on l'equip o part de l'equip pot perdre cohesió i contacte perquè no sempre tothom coincideix, ja que alternen presencialitat amb treball en remot, llavors és encara més important tenir en compte aquestes indicacions.

- **Implica tothom** en l'elaboració dels objectius de l'equip. S'obté més adherència i compromís proposant que imposant.
- Dona informació i **explica les raons** o els criteris de la teva presa de decisions, sigues un exemple del que vols rebre.
- Fomenta l'ús i el **bon ús d'eines de comunicació instantània** dins de l'equip. La comunicació fluida afavoreix la relació.
- **Transmet informació periòdicament** sobre tot allò que s'està fent perquè les persones del teu equip disposin d'una visió integral i coneixin en què estan participant.
- **Obre espais de distensió** amb totes les persones de l'equip i obliga't a estar periòdicament una estona amb cadascú.
- Agraeix i **reconeix les aportacions de cadascú**, per petites que siguin, tant en públic com en privat.
- **Escolta les persones** del teu equip: mostra un interès real, explora les seves aportacions i aprofita l'oportunitat d'incloure-les quan puguin ser rellevants.
- **Assumeix la responsabilitat** de les possibles errades de l'equip i obre espais conjunts per aprendre d'allò que no surt bé i per reajustar les actuacions.
- Interessa't per les **necessitats personals de creixement professional** del teu equip i connecta les persones amb els recursos formatius i d'aprenentatge que estiguin al teu abast.
- Assegura't que, de les trobades periòdiques amb tot l'equip, **una reunió sempre sigui presencial**.

- Obre i **dinamitza espais formals**, que siguin naturals i amables, on es puguin establir converses i transferir experiències i punts de vista entre les persones del teu equip.
- Assegura't que **tothom coneix les seves funcions**, el que s'espera de cada persona i com s'interrelacionen les responsabilitats dins l'equip.
- **Comunica els resultats** al teu equip i presta una atenció especial perquè siguin els primers a conèixer-los.
- Assegura't que segueixi un **protocol d'acollida** on, a banda d'informació i recursos, la persona nouvinguda coneix i té l'oportunitat d'establir un contacte formal i informal amb totes les persones de l'equip.
- Fes que el Pla personal de treball sigui un element útil per a l'enfocament de cada persona als resultats, per a l'acord dels objectius que s'han d'assolir i per al seguiment del desenvolupament del treball

9. Consells per gestionar adequadament els mitjans digitals

9.1. Correu electrònic

- No enviïs correus més tard de les 18:00 h ni abans de les 7:30 h, tampoc en cap de setmana o durant les vacances del destinatari. En aquests casos, si és necessari, programa l'enviament perquè arribi en un dia hàbil i en una hora raonable.
- Cadascú és responsable d'utilitzar el servei de notificació del correu per indicar la seva disponibilitat.
- Abans d'enviar un correu pregunta't si és necessari fer-ho o no fer-ho.
- Si fas un encàrrec, cal que deixis clars els terminis.
- Si el tema que s'ha de tractar és complex, evita el correu i convoca una reunió o una videoconferència.
- Presta una atenció especial a no utilitzar un llenguatge que es pugui interpretar com a agressiu, com ara escriure en majúscules, enviar missatges ambigus, no acabar frases, introduir punts suspensius, etc.
- Tingues ben en compte quins són els destinataris que han de formar part del correu.
- No generis cadenes de respostes que no afegixen valor al missatge del correu.
- Contesta ràpidament aquells correus en què et fan una petició, ja sigui aportant allò que es demana, responent amb un "rebut" o dient "ara no puc" i indicant quan podràs atendre la demanda.
- Quan agraeixis o acuis la recepció del correu, fes-ho arribar només a la persona que te l'ha enviat.
- Deixa clar qui és el destinatari o els destinataris principals i deixa la resta en còpia.
- No reenviïs fils de correus sense informar, amb una breu síntesi, del contingut o de la justificació de per què el reenvies.

9.2. Missatgeria instantània

- El Teams és l'eina corporativa per a comunicacions síncrones, ràpides i informals. Limita l'ús d'altres canals i no persegueixis la persona per altres canals fins a trobar-la.
- No barrejis canals privats de contacte (com per exemple, WhatsApp) amb canals corporatius (Teams).

- Respecta els senyals de disponibilitat del Teams, ja que cadascú és responsable de fer servir el servei de notificació del Teams per indicar-la.
- Si el Teams indica que la persona està disponible, abans de trucar-li escriu-li un missatge breu preguntant-li si li va bé parlar.
- Contingues la urgència quan el tema de què vols tractar no requereix una atenció immediata.

9.3. Trucades telefòniques i videotrucades

- La videotrucada o la trucada, l'has de fer servir dins de l'horari laboral (incloent-hi la part flexible).
- Abans de trucar, assegura't que a la persona li va bé parlar en aquell moment.
- No incorporis a ningú a una videotrucada sense demanar-li abans permís.
- Les trucades no urgents les has de precedir d'un missatge previ que expliqui el tema de la trucada.
- Només fes directament les trucades molt urgents (aquelles que realment no poden esperar).
- Les videotrucades han de ser acordades i necessàries, com per exemple per compartir un document. En molts casos pots resoldre la conversa sense que calgui tenir la càmera activada o per telèfon.
- Prioritza l'asincronia a la sincronia per facilitar l'autogestió i l'organització del treball híbrid.

9.4. Videoreunions

- En primer lloc, valora si la reunió és necessària.
- Convoca les reunions amb antelació suficient perquè els assistents es puguin organitzar i, sempre que sigui possible, acorda-les.
- No convoquis videoreunions més tard de les 16.30 h ni abans de les 8.30 h, ni en cap de setmana o vacances dels assistents. Respecta els horaris de les persones que han d'assistir-hi i tingues en compte les mesures de conciliació.
- Les videoreunions han de ser concretes i, si pot ser, curtes, ja que amb el pas del temps les característiques del propi canal provoquen un descens de l'atenció i generen cansament.
- Deixa un temps de respecte entre videoreunions (d'un mínim de 10 minuts).

- Sigues directe i concís amb la informació que s'aporta a la reunió per mantenir viva l'atenció de les persones.
- Igual que les reunions presencials, les reunions telemàtiques han de tenir un programa previ que detalli l'ordre del dia.
- Tingues present que qui convoca la reunió ha de ser responsable de moderar-la i conduir-la, d'assegurar-se que es disposa de la documentació necessària i, al final, de concretar els acords i els passos següents.
- No converteixis en videoreunions improvisades les trucades de Teams.
- A qualsevol reunió, sigui presencial o telemàtica, només hi has de convocar les persones que hi estan directament implicades.
- Has de considerar la disponibilitat dels assistents abans de convocar directament les persones a una videoreunió.
- Mentre ets a una videoreunió, desconnecta't d'altres fons d'informació (missatgeria, correu electrònic, telèfon, etc.).
- No convoquis a una reunió les persones que estan de baixa o de vacances.
- No convoquis persones que no necessiten assistir a tota la videoreunió. És preferible incorporar-les-hi en un moment puntual o parlar després amb elles.
- Comparteix fitxers al Sharepoint del Teams i passa'ls després a les carpetes de xarxa compartida.

Consulta la guia [Realitzar reunions col·laboratives en remot](#) (només d'accés intern).

10. Un manifest. Estem d'acord que el treball híbrid...

1. És una oportunitat per a l'organització i per a les persones, derivada del progrés tecnològic i de l'evolució dels models social i de treball.
2. Facilita conciliar l'àmbit professional amb el personal, contribueix a disminuir la petjada en el medi ambient i optimitza els espais de l'organització.
3. Permet aprofitar el millor del treball presencial i del treball en remot.
4. Posa en valor tant el contacte interpersonal que ofereix la presencialitat com la major concentració i productivitat que es dona en l'activitat en remot. Tenir en compte el millor que aporta cada una d'aquestes situacions permet aprofitar tot el potencial del model.
5. Se suporta en equips professionalment madurs, on les persones organitzem la nostra agenda presencial i remota més enllà de les necessitats personals.
6. Es basa en valors com la confiança, l'autonomia i la cooperació.
7. Augmenta la confiança, l'eficàcia, la iniciativa, l'optimisme i la compartició d'informació, i facilita la petició d'ajut, tots ells aspectes molt necessaris per a l'equip i per a les persones en models híbrids de treball.
8. Fa evidents necessitats que quedaven més velades en el model presencial, com ara la necessitat d'organitzar el treball, generar mecanismes d'adherència entre les persones i gestionar el coneixement dels equips.
9. Facilita la dinàmica de l'equip, perquè és fonamental que cada membre conegui què es fa, què fan els altres i què s'espera de cadascú.
10. Per a una integració i utilització corresponsable cal que l'equip i els seus professionals participin en la regulació del temps i l'ús que s'ha de fer del model híbrid de treball. Necessita que es regulin els temps dels professionals que hi opten
11. Suposa haver de gestionar el canvi i desactivar les resistències inherents a qualsevol transformació.
12. Necessita, com a principal catalitzador del canvi, que les direccions i els comandaments siguin l'exemple del canvi que es vol impulsar.
13. Com a model avançat no té tornada enrere i la manera més intel·ligent d'aprofitar-lo és desactivant falses creences, com ara que és tracta d'un fenomen temporal, que disminueix la productivitat, que malmet la cultura corporativa o que dificulta el treball en equip.

14. És una oportunitat per superar els mecanismes clàssics de control sobre les persones i desenvolupar noves relacions basades en la responsabilitat i el treball en equip.
15. No posa el focus del control sobre la persona sinó sobre els seus resultats i sobre la contribució a una dinàmica saludable de l'equip.
16. Obre una via perquè la persona disposi d'espai no relacional per dur a terme tasques que exigeixin atenció, concentració i silenci.
17. Exigeix optimitzar la presencialitat i el treball en remot, i regular la utilitat i el bon ús dels canals de comunicació entre les persones.
18. Utilitza les videoreunions, pròpies dels sistemes híbrids de treball, per facilitar les relacions horitzontals dins l'organització i dins dels equips.
19. Ens consciència de la importància de gestionar el coneixement de l'equip.

11. Participants en l'elaboració d'aquest document

- Eneko Barbería Marcalain, director de l'Institut de Medicina Legal i Ciències Forenses de Catalunya (IMLCFC)
- Jaume Capó Frau, cap del Servei de Difusió del Gabinet Tècnic
- Marc Cerón Riera, subdirector general de Formació i Recerca del CEJFE
- Sílvia Duque Ramírez, Àrea de Gestió Patrimonial i Serveis als Edificis
- Isabel Escandell Sánchez, subdirectora general d'Afers Religiosos
- Marta Ferrer Puig, subdirectora general de Reparació i Execució Penal a la Comunitat
- Xavier Garro Monte, cap de l'Àrea d'Avaluació d'Equipaments, Logística i Serveis Generals
- Maria del Camino Gómez Domínguez, coordinadora executiva del Pla d'Inversions (Àmbit Judicial)
- Rafael López Molinos, Subdirecció General de Patrimoni, Obres i Serveis
- Eulàlia Luque Reina, responsable de l'Àrea de Planificació i Projectes Estratègics
- Annabel Marcos Villar, directora del Centre d'Iniciatives per a la Reinserció
- Jesús Martínez Marin, cap de l'Àrea d'Innovació i Gestió del Coneixement del CEJFE
- Montserrat Meseguer Muñoz, directora dels Serveis Territorials de Lleida
- Bàrbara Minoves Corominas, directora dels Serveis Territorials de Justícia a la Catalunya Central
- David Ovejero Fombuena, responsable del Gabinet Tècnic
- Jacqueline Pacheco Rodríguez, cap de l'Àrea de Gestió Patrimonial i Serveis als Edificis
- Manel Peña Camacho, cap de l'Àrea de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions
- Maria Pérez Cardenal, subdirectora general de Patrimoni, Obres i Serveis
- Montserrat Ràpita Reverter Masia, cap del Servei de Gestió de Recursos Humans (SAJ)
- Montserrat Sagalés Torra, cap del Gabinet Tècnic
- Mercedes Sánchez Gómez, gerent territorial de Barcelona Comarques
- Julio Zino Torrazza, coordinador del Servei de Rehabilitació

Montserrat Sagalés Torra, cap del Gabinet Tècnic, ha dirigit el projecte amb el suport del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada a través de Jesús Martínez Marin, cap de l'Àrea d'Innovació i Gestió del Coneixement. El disseny i la conducció de la

dinàmica de treball ha anat a càrrec de Manel Muntada Colell, expert en gestió del coneixement, desenvolupament i canvi organitzatiu, fundador de la marca professional [cumClavis].