

# La gestión y organización de personas cuando se teletrabaja

Jaén 27 de Mayo 2.021



Financiado por:





## Miguel Ángel Serralvo

Director

CONTALENTO Strategy For People

# Qué vamos a trabajar



- El teletrabajo ¿Cómo afecta a nuestra empresa y a nuestros colaboradores?
- Gestión de modelos híbridos. Por qué funcionan y beneficios que tiene para la organización.
- Gestión de talento y teletrabajo
- Qué hacer para mantener la motivación y compromiso de mi plantilla.
- Control VS Productividad: la importancia de contar con una política de objetivos.
- Cómo la digitalización puede ayudar la comunicación en los equipos que teletrabajan.
- Consejos para poner en marcha una política de evaluación de nuestra estrategia de teletrabajo.

# ¿A quién va dirigida especialmente?

- Directivos, mandos intermedios que tienen la responsabilidad de **gestionar personas**.
- Responsables y personal técnico de un **departamento de talento y gestión de personas**.
- Cualquier **profesional que le interese el mundo de los RRHH**.



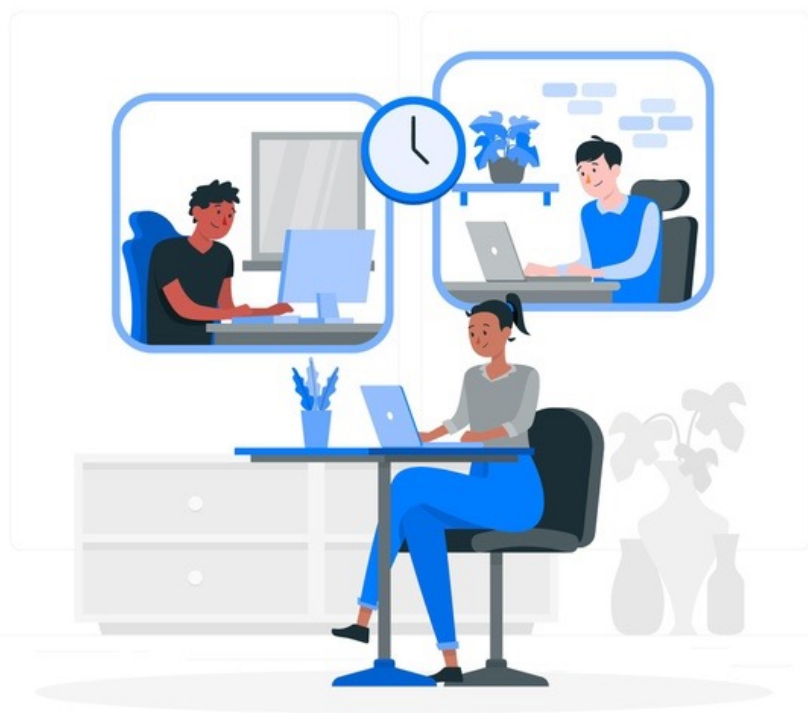


# ¿por qué?

- Por qué nos encontramos en un **nu ecosistema**.
- Esto no va de **digitalización** (tecnología) de **transformación** (personas).
- El teletrabajo hay que darle la importancia que tiene, pero más importa el **management** con mis colaboradores.



Así que en **3, 2, 1...**  
**¡Comenzamos!**



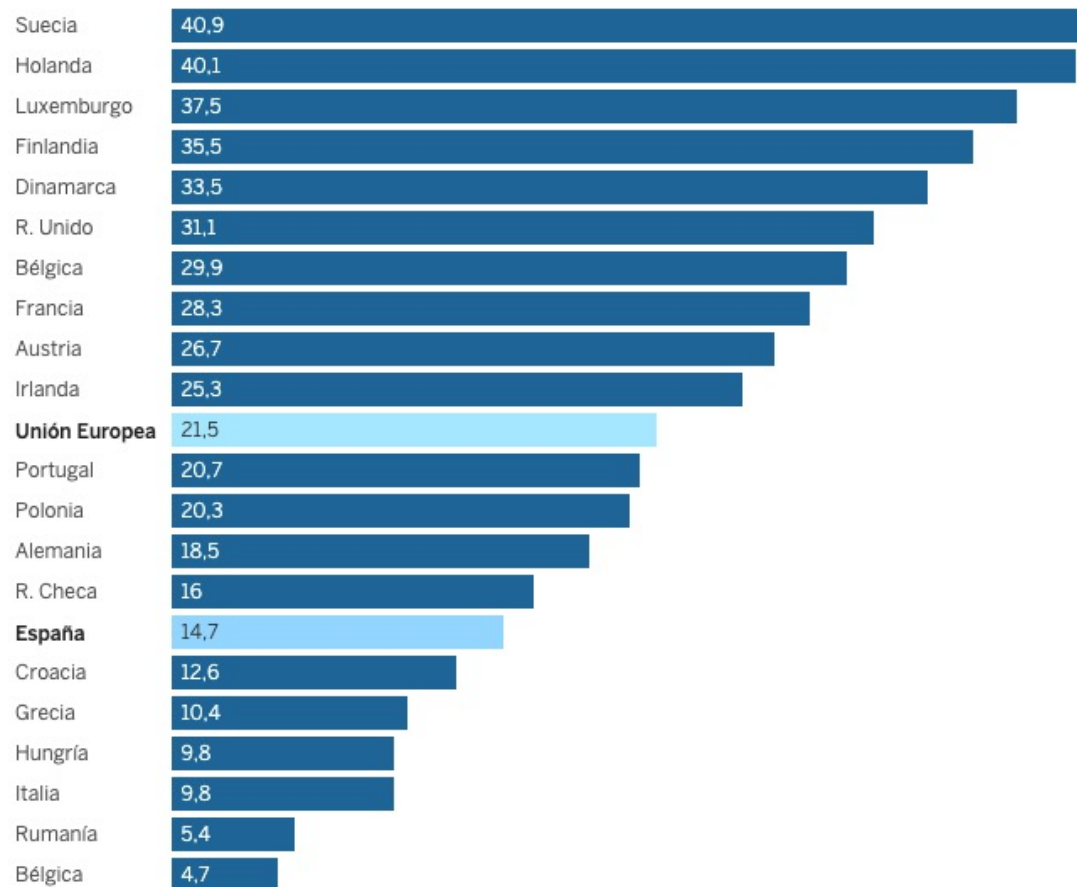
El **teletrabajo** ¿Cómo afecta a nuestra empresa y a nuestros colaboradores?

El teletrabajo **post pandemia**, es una realidad, aunque no tanto como se esperaba

Según los datos del Adecco Group Institute, **2,86 millones de españoles teletrabajan desde su domicilio** en estos momentos, 1,2 millones más que hace año, cuando llegó la pandemia. Esta **cifra, récord en España**

### Personas que trabajan ocasional o regularmente desde su hogar

Porcentaje respecto a la población ocupada



Fuente: Adecco Group Institute . EL PAÍS

Madrid encabeza la lista (26,9% de los teletrabajadores de España), por delante de Cataluña (22,6%) **y Andalucía (12,8%)**

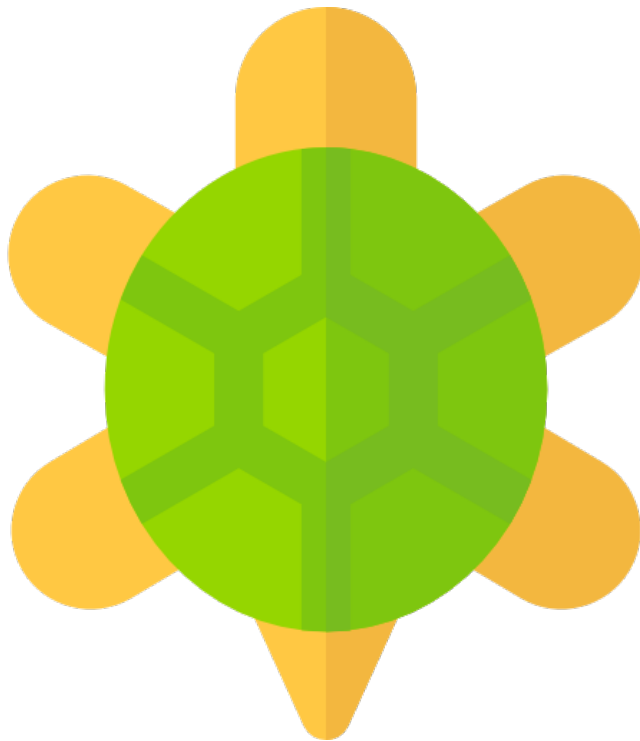
### Porcentaje de ocupados que trabaja desde su hogar

Datos del 4º trimestre de 2020



Fuente: Adecco Group Institute . EL PAÍS

## ¿Por qué en España el ritmo no es tan **elevado** y va tan **lento**?



- Si buena conexión a internet, pero contamos con un **banco tecnológico obsoleto** y no preparado para el teletrabajo.
- Falta de **cultura y competencias digitales**.
- Alta **dependencia** del turismo y servicio (p.e. restauración y comercio).
- **Legislación ineficaz** donde pocos la aplican (RD 28/2020).
- No sólo se debe a la digitalización, sino a la **transformación** (*desconfianza, políticas del SXX de gestión de personas, sin política de objetivos, etc.*).
- Muchos **gestores de personas**, “no se sienten cómodos con este traje”.



 **LEFEBVRE**  
INTELIGENCIA JURÍDICA

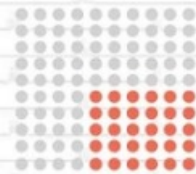


**10** Puntos de la **nueva normativa** sobre el **teletrabajo**

**1** Días de teletrabajo 30% de la jornada laboral

Para poder **considerarlo teletrabajo**, este deberá ocupar al menos el

**30%**  
Jornada laboral

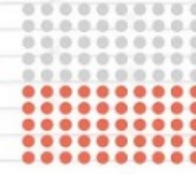


GENERAL



Durante un periodo  
**3 meses** = Más de un día y medio teletrabajando por semana

**50%**  
Jornada laboral



CONTRATOS CON MENORES  
CONTRATOS EN PRÁCTICAS Y PARA LA FORMACIÓN/APRENDIZAJE



prestación de servicios presencial sin perjuicio del desarrollo telemático, en su caso, de la formación teórica vinculada a estos últimos

Fuente: Lefebvre



Fuente: Lefebvre



# 3

## El teletrabajo será reversible



**Reversible** para las dos partes.  
Las **condiciones se establecerán en la negociación** colectiva o en el acuerdo de empresa



Las **partes podrán modificar el porcentaje** de presencialidad de acuerdo con lo establecido en el convenio colectivo, o acuerdo de empresa



Fuente: Lefebvre



Fuente: Lefebvre

5

## Costes del teletrabajo



Los medios

La empresa **cubrirá los gastos** relacionados con:



Los equipos



**Herramientas** vinculadas al desarrollo de su actividad laboral, según la negociación colectiva o en el acuerdo de empresa



Fuente: Lefebvre



6

Flexibilidad y  
registro horario



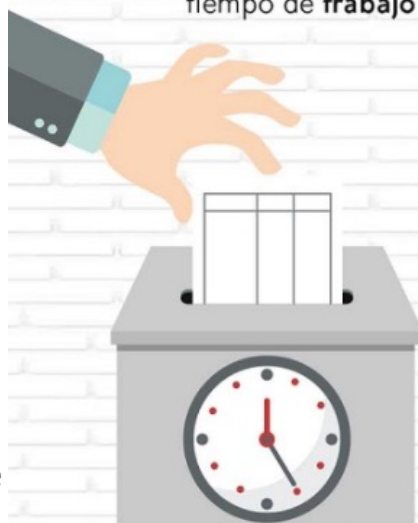
### EL HORARIO ES FLEXIBLE

Pero el empresario puede fijar unos **tiempos de disponibilidad obligatoria**



Establecer **franjas horarias** en las que el empleado debe estar **disponible**

Respetando la normativa de tiempo de **trabajo y descanso**



Se mantiene la **obligatoriedad de registro de jornada** que incluya **tanto el inicio como la finalización** de la misma

Fuente: Lefebvre

# 7 Control empresarial

La **empresa adoptará medidas de control** para que los empleados cumplan con su trabajo, incluso a través de medios telemáticos, pero **siempre con respeto** de la dignidad del trabajador.



Fuente: Lefebvre

# 8

## Igualdad de trato entre trabajadores y teletrabajadores

Los **empleados que trabajan a distancia** tendrán los **mismos derechos** en sus condiciones laborales, **que los que acudan presencialmente**. Esto incluye:



Misma  
formación



Promoción



Retribución



Estabilidad  
en el empleo

Fuente: Lefebvre



A los **20 días** de su publicación en el BOE para todas aquellas empresas que no estén aplicando un acuerdo previo.

9 Entrada en vigor

Si el trabajador y la empresa ya estaban aplicando un acuerdo de **teletrabajo**

La **nueva norma será aplicable** cuando este **acuerdo caduque**

Si **no hay un plazo** establecido, la nueva norma se aplicará **un año después** de su publicación en el BOE

Este **plazo puede alargarse a tres años** tras su publicación, si las partes lo acuerdan

Fuente: Lefebvre

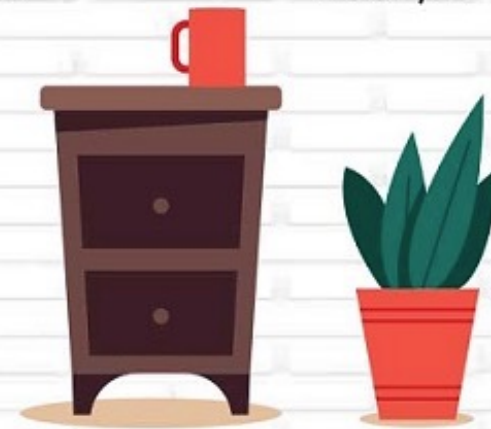
10

## Teletrabajo extraordinario

EMPRESAS QUE ESTÁN APLICANDO  
TELETRABAJO DE MANERA  
EXCEPCIONAL

No será obligatorio  
volver a firmar el  
acuerdo entre las  
partes

La empresa cubrirá los  
gastos que supongan  
para el trabajador el  
trabajo a distancia



Fuente: Lefebvre

# Retos

a los que se enfrenta la Dirección y los Responsables  
si queremos que el teletrabajo funcione





“

Los niños del siglo XXI están siendo educados por adultos de finales del siglo XX, que siguen usando técnicas que eran válidas a mediados del siglo pasado y no han evolucionado mucho respecto a las que se usaban en la Revolución Industrial hace más de 150 años.

**Jose Luis Portela**CEO de Magtalent  
Profesor del IE Bussines School

# Expectativas que tiene de ti el equipo

sobre tu gestión del teletrabajo

- **Liderazgo** Vs Jefe.
- **Confianza**
- Mejorar la **comunicación** y el **feedback**.
- **Entendimiento y empatía** entre todas las generaciones (X, Y, Z): foco en la persona.
- **Instrucciones claras**.
- Implantación de una **política de objetivos**.
- Capacidad de **organización** y de **adaptación** a un entorno líquido.
- Dirección del proceso de **digitalización** y **transformación** del departamento /organización. Contar con los recursos adecuados.
- Apoyo para la **formación ágil**, el **desarrollo** y el **intercambio de conocimientos**.

**Capacidad de gestionar equipos mixtos y/o  
on line con igual criterio y equidad que con la gestión de equipos presenciales.**

# Retos

a los que se enfrenta los equipos de trabajo  
si queremos que el teletrabajo funcione





No esperes a que el entorno cambie. Solo si cambias tú primero, tu entorno cambiará y comenzaremos a crear la nueva sociedad del siglo XXI, en la que el individuo autorresponsable y social, comprometido, podrá desarrollar todo su potencial para contribuir a sí mismo, a su empresa y a la sociedad.

**Jose Luis Portela**  
CEO de Magtalent  
Profesor del IE Bussines School

# Qué espera de ti tu responsable

sobre tu gestión del teletrabajo

- Valentía para querer **cambiar**.
- **Plantear soluciones** y no únicamente los problemas.
- **Flexibilidad y capacidad de adaptación** en caso que su puesto sufra modificaciones.
- **Autodisciplina** y una autogestión responsable.
- Seguir siendo **equipo**.
- **Comunicación bidireccional** (con el equipo y con el responsable)
- **Gusto por lo digital** y preocupación por la **autoformación**.

**No notar diferencia entre el online y lo digital**  
**Obtener los mismos resultados on line con la misma eficacia y eficiencia.**

# Retos para ambos



# digital skills

ponerse al día con las competencias digitales

- **Saber realizar reuniones online** (con clientes, proveedores y equipo).
- **Almacenamiento en la nube** (posibilidad de acceder a la información de trabajo on site y remoto).
- Simplificación de los **sistemas de comunicación corporativos** mediante el uso de intranet o sistemas de **mensajerías internos**.
- Uso profesional de **aplicaciones ofimáticas** para el trabajo.
- Uso de herramientas **colaborativas y de organización**.
- Conocimientos básicos sobre **ciberseguridad y RGPD**.
- Fomentar el uso de **tramitaciones digitales** y los **sistemas de identidad digital en la organización**.

**Evitar el ANALFABETISMO digital de mi plantilla.**

# ventajas del teletrabajo



## Para los empleados:

- Permite mayor flexibilidad horaria y **reduce el estrés**.
- Facilita la **conciliación** entre la vida familiar y profesional.



## Para las empresas:

- **Reducción de costes** al minimizar el espacio y la logística de la oficina.
- Mayor **productividad** al reducirse las interacciones superfluas entre empleados.



## Para la sociedad:

- **Reducción de la contaminación** al haber menos desplazamientos en coche y transporte público.
- Al descongestionarse las vías de circulación se producen **menos accidentes de tráfico**.

Fuente



# des-ventajas del teletrabajo



## Para los empleados:

- El **sedentarismo** crece y pueden aumentar los problemas físicos, como el dolor de espalda.
- Aumenta el riesgo de **no desconectar** y de trabajar más horas de las habituales.
- Problemas de conciliación especialmente con la mujer y brechas digitales con colectivos vulnerables.



## Para las empresas:

- La **identificación del empleado** con la compañía puede reducirse al aumentar el aislamiento.
- El **control del rendimiento** de los empleados se vuelve más complejo desde la distancia.



## Para la sociedad:

- **Reducción de las relaciones interpersonales** que son la base de la sociedad.
- Aumento de las diferencias sociales al existir una **brecha en el acceso a las TIC**.

Fuente

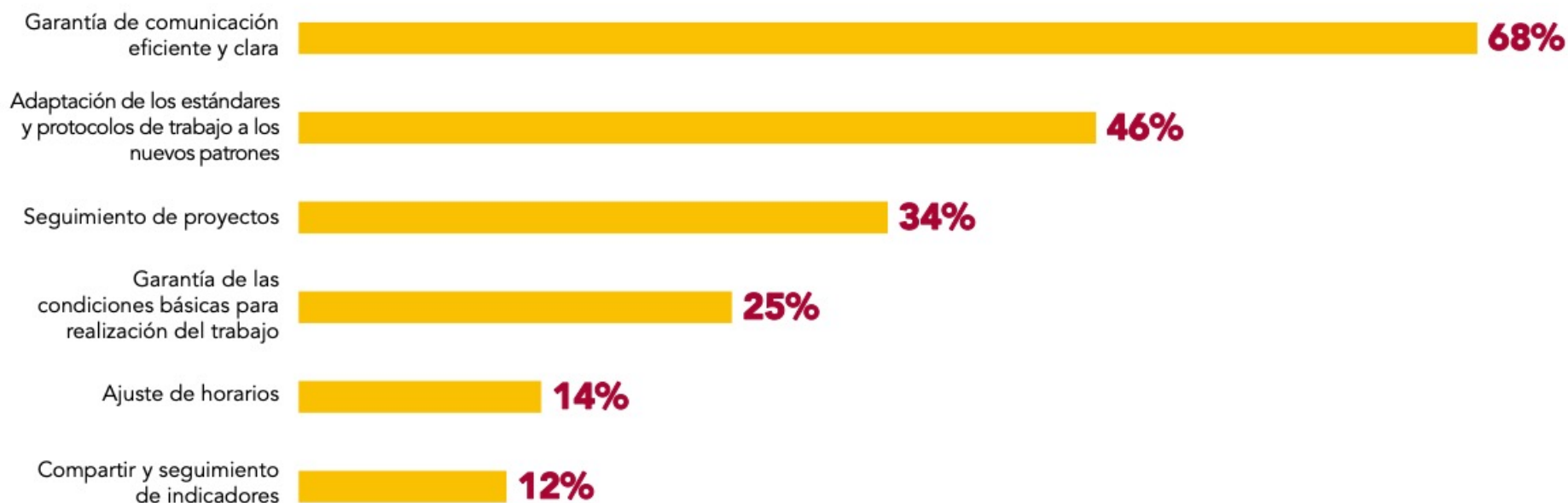


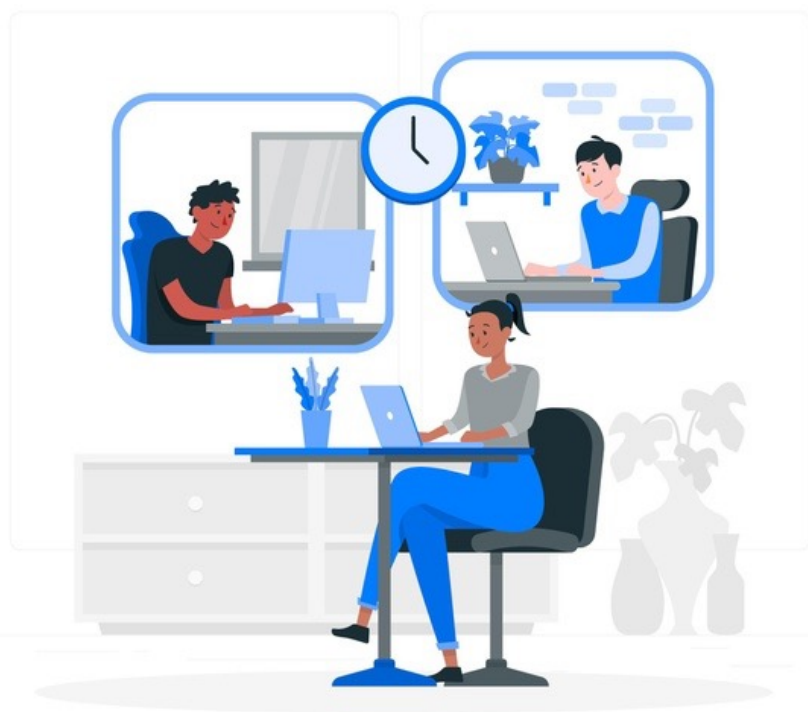
## Resultados Barómetro

Kaizen Institute realizó el Barómetro Kaizen en Recursos Humanos. Esta iniciativa cuenta con la participación de 150 Directores de Recursos Humanos de grandes y medianas empresas a nivel ibérico (España y Portugal), y pretende evaluar el grado de motivación y productividad de los trabajadores

6.

### ¿Cuáles han sido las dos mayores dificultades en la implementación del modelo de teletrabajo?





Gestión de modelos híbridos. Por qué funcionan y beneficios que tiene para la organización.



**Se combina de forma equitativa la modalidad presencial y la modalidad remota.**

No existe una única manera de aplicarlo, habrá tantos modelos híbridos como empresas y no solo eso, dentro de una misma compañía, puede ser necesario implementar diferentes formatos en función de las características y necesidades de cada puesto de trabajo.

Sí que es cierto que, una forma muy habitual de aplicarlo es manteniendo a una parte del personal trabajando permanentemente en la oficina y la otra combinando ambas modalidades.

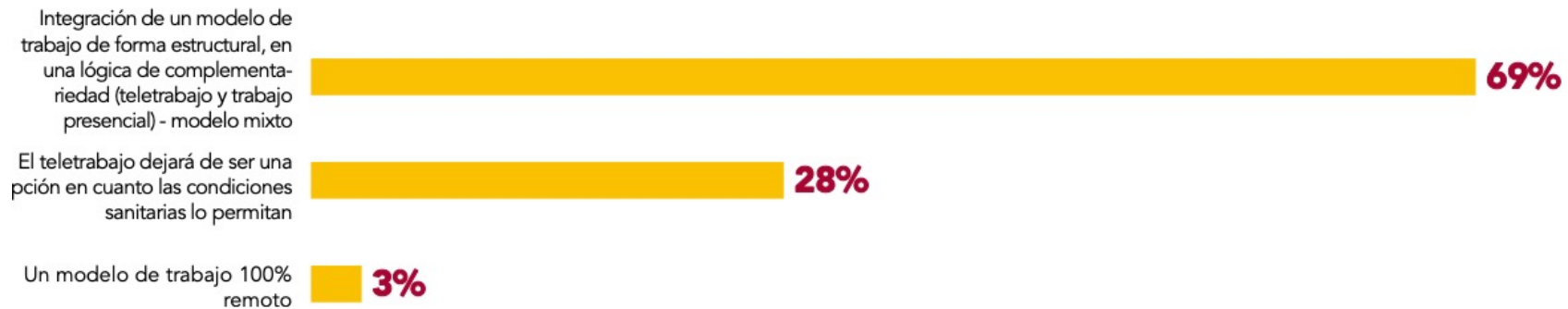
## Modelo híbrido



## Resultados Barómetro

### 4.

## ¿Qué política adoptó su empresa en relación al teletrabajo?



## Resultados Barómetro

### 4.1.

En caso de que su empresa adopte el modelo mixto, **¿Cuál será la división entre días de trabajo presencial y teletrabajo?**



## WIN PRESENCIAL

Trabajar de forma **presencial** favorece la **socialización** de los trabajadores, que se sientan **vinculados** a la empresa, **comprometidos** con ella. Además, gracias al trabajo en equipo, impulsa la innovación, la creatividad y el crecimiento profesional. Todo ello, acaba redundando en los resultados finales de la empresa y en su competitividad en el mercado. Por otro lado, la identidad y los valores culturales de la organización también son más fáciles de mantener y transmitir en un modelo presencial.



## WIN EN REMOTO

El trabajo en remoto mejora la **conciliación** entre vida familiar y profesional, **impulsa la digitalización** del tejido empresarial, **contribuye a reducir el impacto de la actividad en el medioambiente**, reduce los costes operativos, el número de desplazamientos, etc.

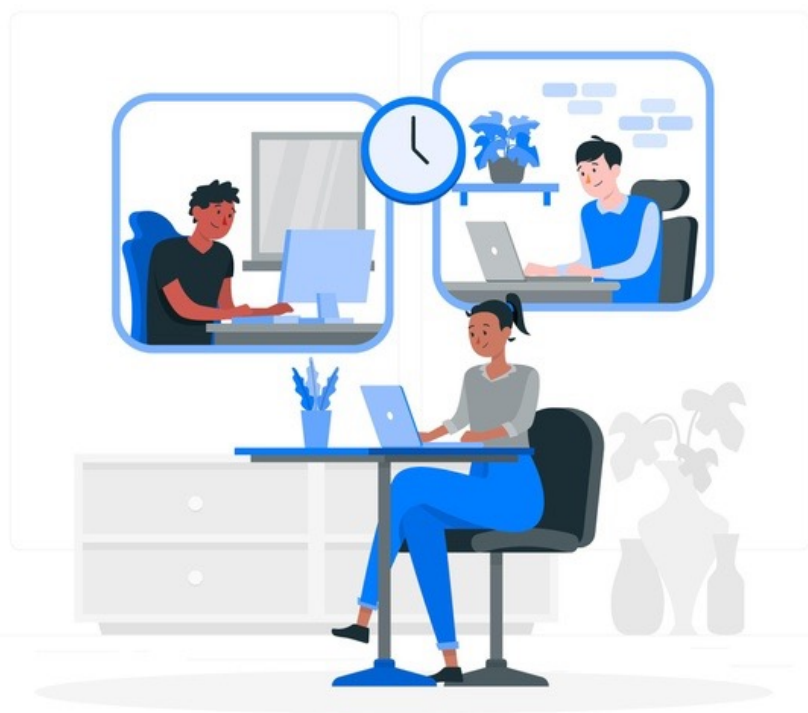
Y no menos importante, en tiempos de pandemia, ha permitido garantizar la continuidad de muchos negocios salvaguardando, al mismo tiempo, la salud de las personas (*grupos burbuja*).

El modelo de trabajo híbrido permite aprovechar lo mejor de estos dos mundos y podría ser el escenario ideal para algunas empresas, ya que combina **la autonomía del trabajo en remoto con la sociabilidad de la oficina.**

Además, al depender menos de la localización geográfica de los candidatos, las empresas, a la hora de reclutar, **tienen acceso a un pool de talento mucho más grande.**







Gestión de talento y teletrabajo: motivación y compromiso.

# EL SUEÑO DE TODO EMPRESARI@: CONTAR CON UN EQUIPO MOTIVADO Y COMPROMETIDO



EL SUEÑO DE CUALQUIER PERSONA TRABAJADORA  
TRABAJAR EN UNA EMPRESA QUE LES DESARROLLE, MOTIVE Y  
CON BUEN AMBIENTE LABORAL



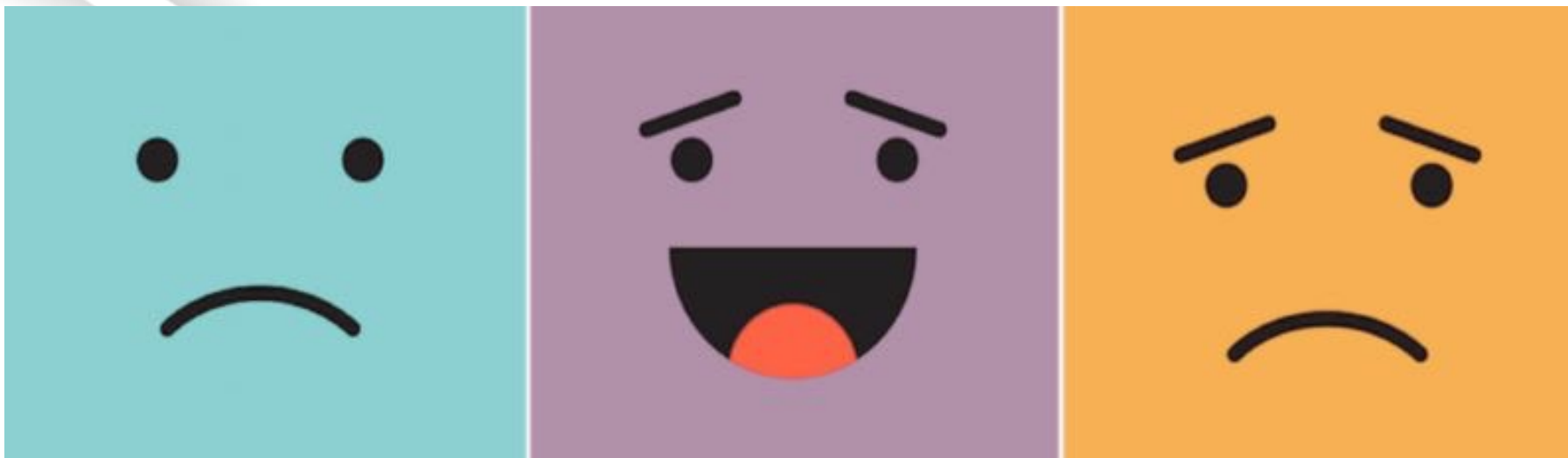
# DES ALI EADOS



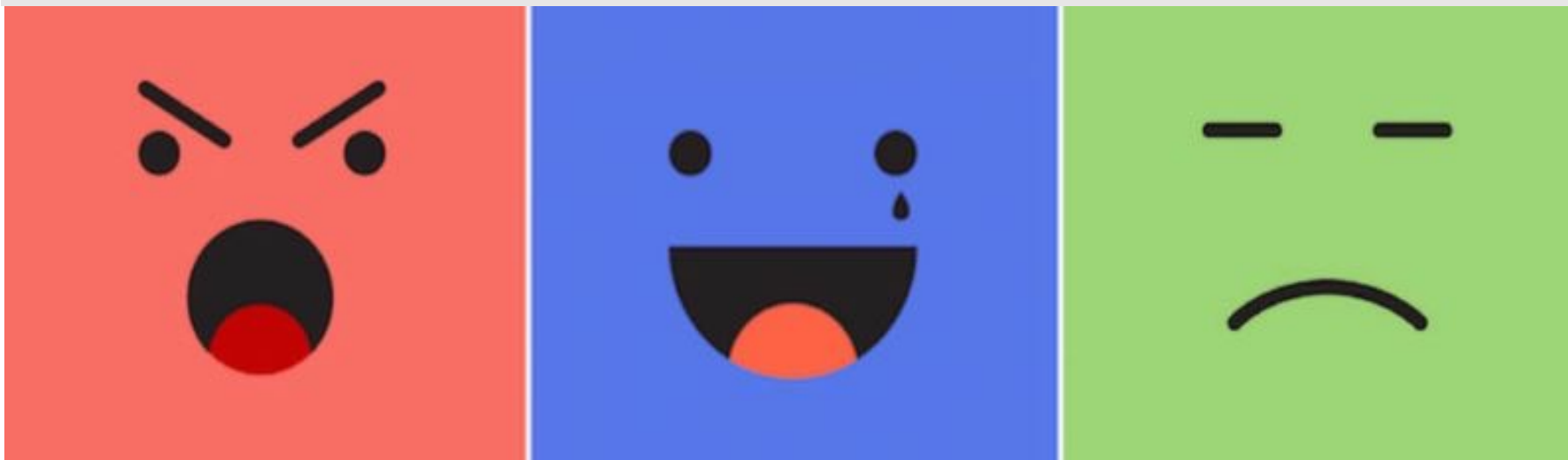
Cuando los equipos de trabajo están alineados con la organización, las personas trabajan **mucho más motivadas**, dando lo mejor de sí, sienten que están compartiendo la visión y los objetivos de la organización con sus intereses o proyectos personales (en teletrabajo y presencial)







# TRABAJAMOS CON EMOCIONES



## ¿Qué significa que un equipo esté alineado?

Significa que el equipo aspira a **lograr lo mismo**, comprende los objetivos y está formado por personas que entienden cómo contribuir con sus fortalezas.

Cuando un equipo entiende y está entusiasmado con la dirección de la empresa, el potencial de crecimiento de los márgenes de beneficios, estarán por encima de la media.



**PERSONAS EN MI ORGANIZACIÓN MOTIVADA**

**MÁS FELICES**

**MÁS SEGURAS**



¿quién es nuestro **cliente?**  
**nuestros colaboradores**

# La **motivación**

Dejándonos de rollos

Es **influir** en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo

Es **estimular** a alguien.

Es **despertar** interés







# LA RECETA DE LA MOTIVACIÓN



Cocina a tu  
manera

# AUTONOMÍA

Lucha para  
cocinar el  
plato  
perfecto.  
Aunque sepas  
que jamás  
llegaras a  
conseguirlo

Y finalmente,  
compártelo

# DOMINIO

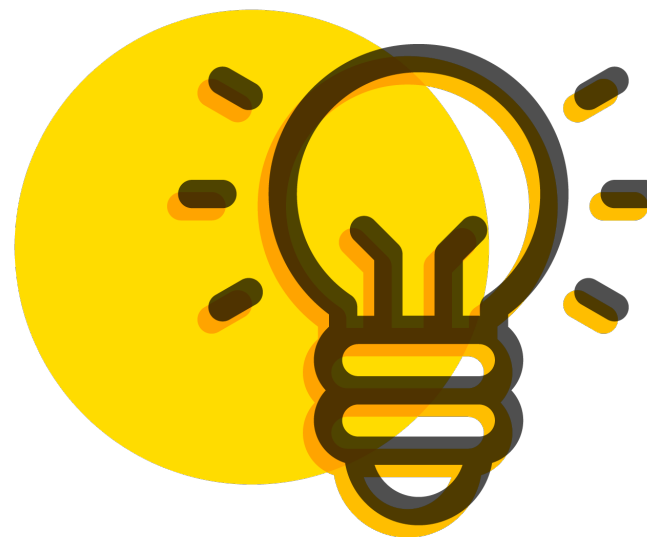


# FINALIDAD

Javi Urbano 2014

Una versión libre de las sabias  
enseñanzas de Daniel H. Pink

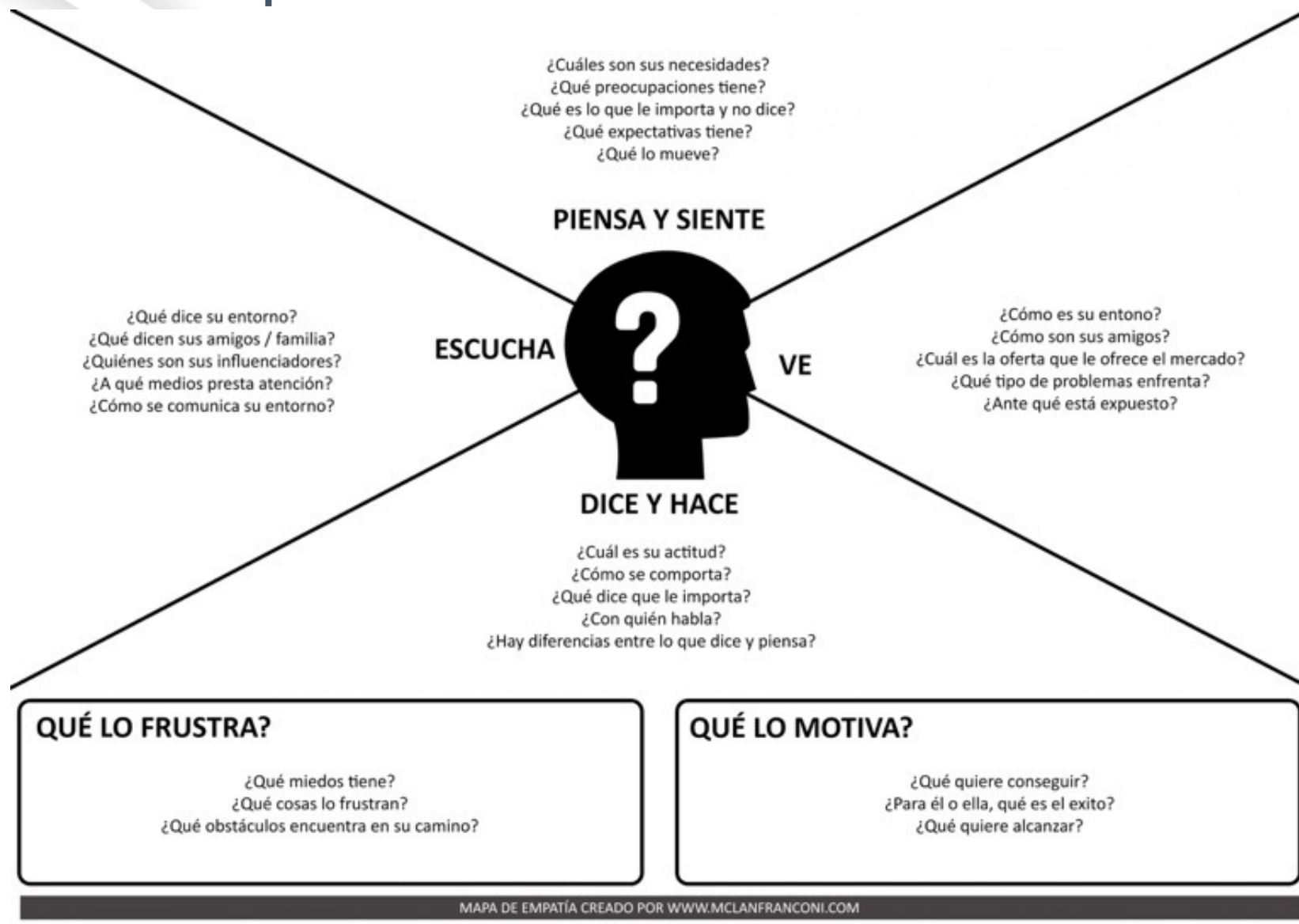
# TIPs para mejorar la Motivación y compromiso cuando se teletrabaja



# 1. Empatía con tus clientes internos



# 1. Empatía con tus clientes internos

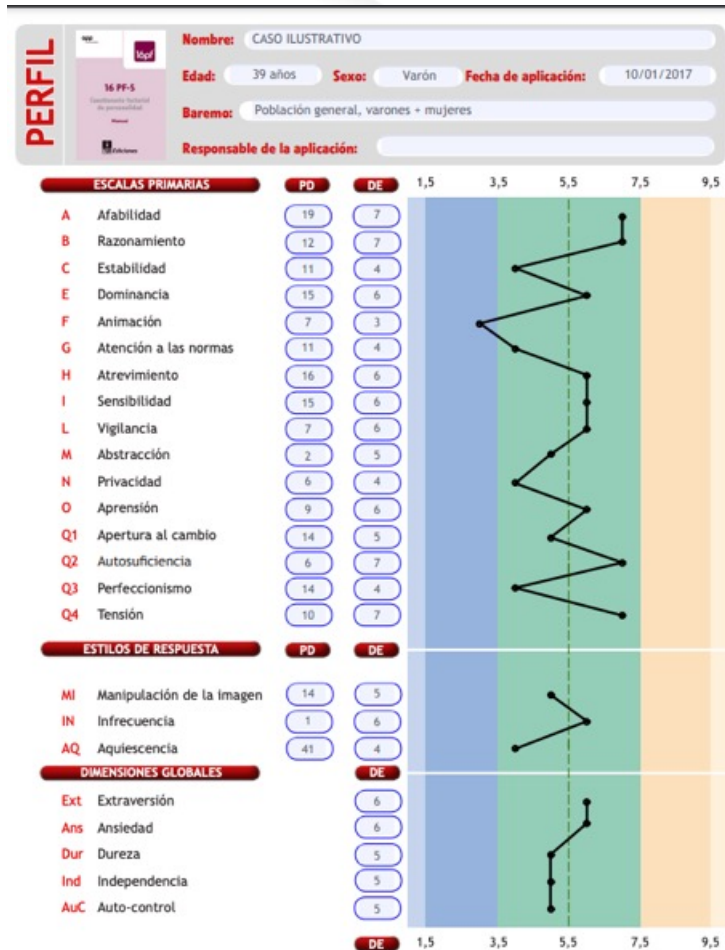


## 2. Ayúdales a conocerse





## 2. Ayúdales a conocerse



Nota: DE (Decatipo), escala típica con media=5,5 y desviación típica=2.

- Cuestionario factorial personalidad (16PF)
- BIG FIVE (personalidad)
- MBTI (Desarrollo del Talento)
- DISC
- COMPETEA (Competencias)

### 3. Siéntate con ellos/as (con frecuencia)



### 3. Siéntate con ellos/as (con frecuencia)



- Semanales
- Preguntas:
  - Aspectos positivos de tu trabajo
  - Relación con tus compañeros
  - Relación con clientes
  - Relación con tus responsables
  - Sugerencias

## **FEEDBACK CONTINUO: MANTENIENDO EL PULSO CON MI EQUIPO**



## FEEDBACK GRUPAL:

- Tradicional.





## FEEDBACK GRUPAL:

- **Apoyo en metodologías ágiles: SCRUM para reuniones.**

### 5 ceremonias **Scrum**:



Sprint Planning



Daily Scrum



Sprint Review



Sprint Retrospective



Sprint Grooming o Refinement

#### 2ª ceremonia: Daily Scrum

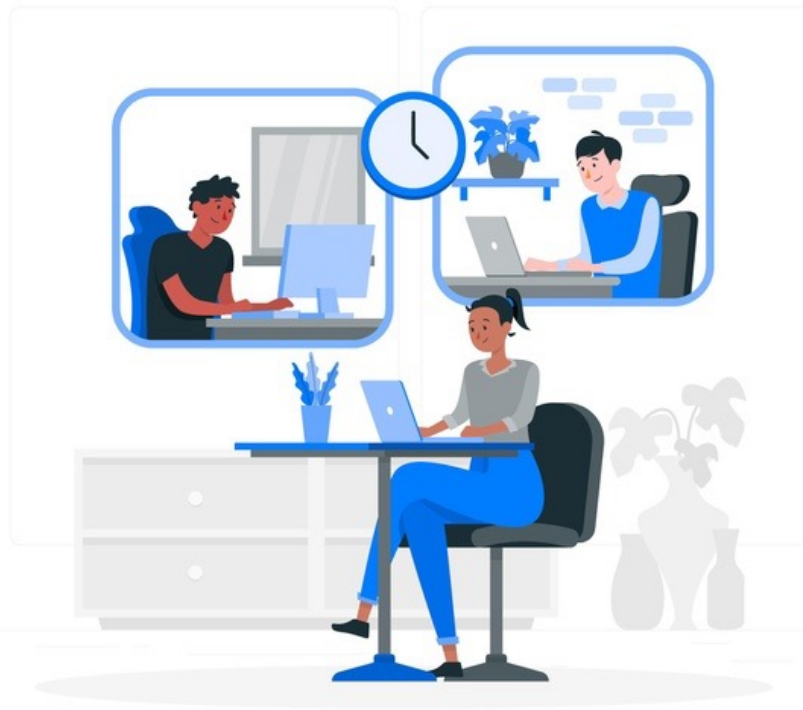
El *Daily Scrum*, conocido comúnmente sólo como “La Daily”, **es una reunión diaria de 15 minutos en la que participa exclusivamente el *Development Team*.**

En esta reunión todas y cada una de las personas del *Development Team* responden a las siguientes preguntas:

- 1.¿Qué hice ayer para contribuir al Sprint Goal?
- 2.¿Qué voy a hacer hoy para contribuir al Sprint Goal?
- 3.¿Tengo algún impedimento que me impida entregar?

## **FEEDBACK INDIVIDUAL FORMAL: EVALUACIÓN + PLAN DE ACCIÓN**





Control Vs  
Productividad.  
La importancia de  
contar con una política  
de objetivos.

Si aún tu equipo no lo hace, empezar a trabajar por OBJETIVOS.



- La dirección del departamento/ equipo debe tener claro cuales son los objetivos estratégicos clave y debe comunicárselo al equipo.
- Consensuar y establecer con cada miembro del equipo objetivos parciales individualizados (semanales, bisemanales o mensuales), junto con unos indicadores de control y seguimiento.



# DOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES

OKRs

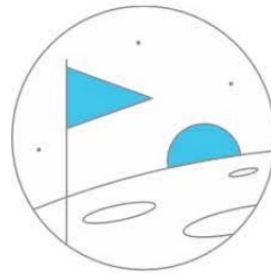
OBJETIVOS Y  
RESULTADOS  
CLAVE

Aspiraciones  
Expectativas  
Prioridades  
Metas



# OKRs: OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

Objective



Put a man on the moon by the end of the decade

Key Result



Build a lunar module weighing under 40,000 pounds by December 1965

Usa herramientas de control y seguimiento.



- Accesibles para todo el equipo.
- Con el objetivo de dejar trazabilidad, por ejemplo, de:
  - Qué hay que hacer
  - Quién lo hace y cuándo.
  - Si se está haciendo
  - Si hay incidencias.
  - Y si se ha hecho.
- Además, genera información

Fomenta la comunicación y los procesos de feedback.



- Ahora más que nunca, es clave trabajar la comunicación.
- Debemos mantener reuniones de seguimiento periódicas, además de aprender a dar y recibir feedback, si no queremos “distanciarnos” y que aparezcan brechas:
- Cómo y cuando: Aprox un día /semana o cada 10 días | Efectivas | Online si es posible.

# DOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES



[masempresas.cea.es](http://masempresas.cea.es)

#masempresas

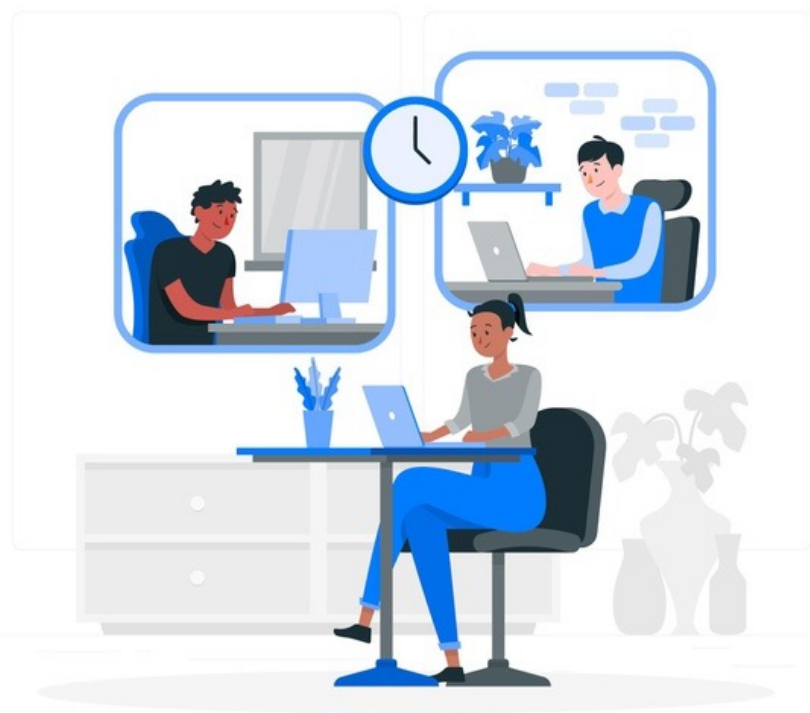
OKRs

Aspiraciones  
Expectativas  
Prioridades  
Metas

Feedback

Feedback continuo  
Check-in conversations  
Conversaciones continuas  
Conversaciones significativas

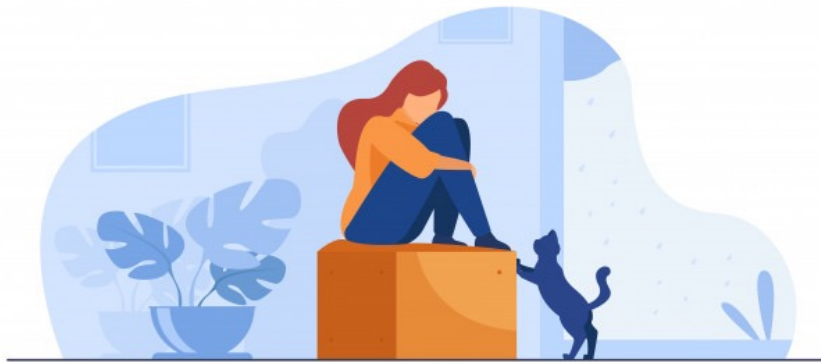




Cómo la digitalización puede ayudar la comunicación en los equipos que teletrabajan.



## Las personas independientes y aisladas **seguirán siéndolo en el teletrabajo**



## Los responsables de equipo poco comunicativos **seguirán siéndolo en el teletrabajo**



## Promueve **las reuniones eficaces**

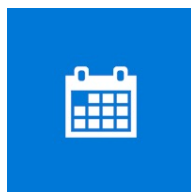


## Promueve **las reuniones eficaces**

### Tips para reuniones virtuales efectivas

1. Planifica la reunión.
2. Conoce bien la herramienta de comunicación.
3. Preparación previa a la reunión.
4. Dinamización de la reunión: motiva.
5. Si trabajas en proyecto, mejor reuniones agile.

## Promueve las reuniones eficaces Apóyate en la tecnología



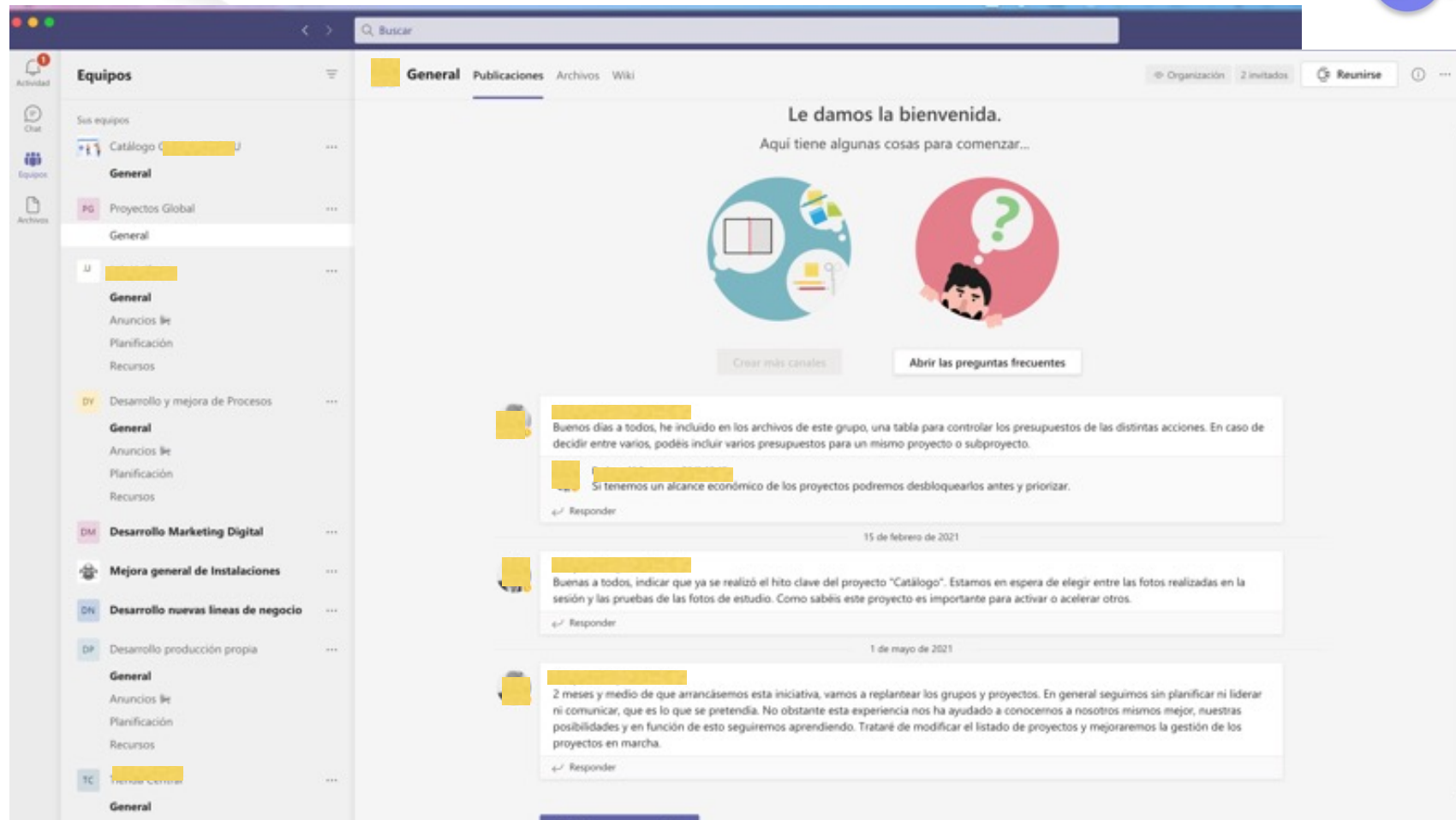
Doodle



Comunicaciones online

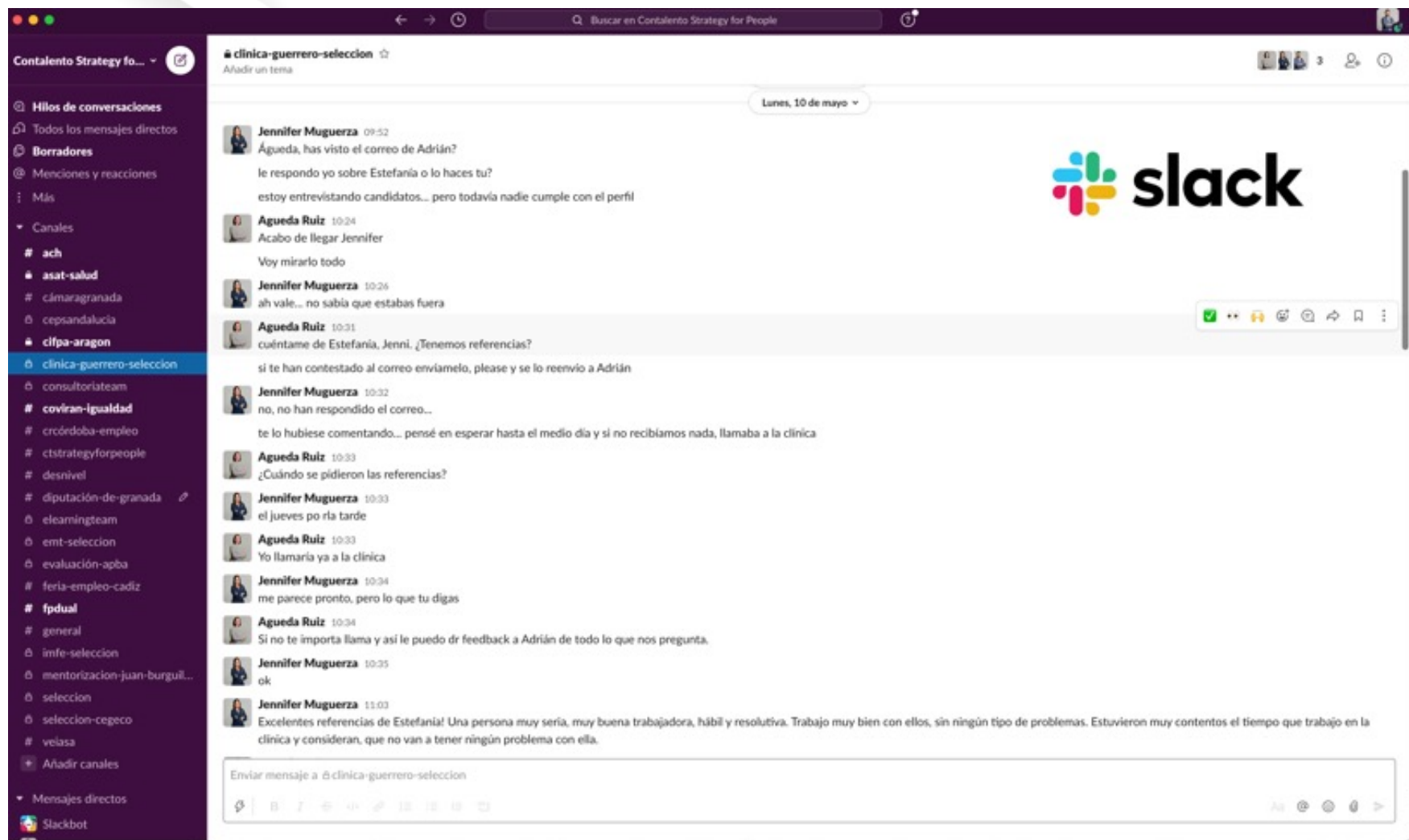


# Canales de comunicación por proyectos

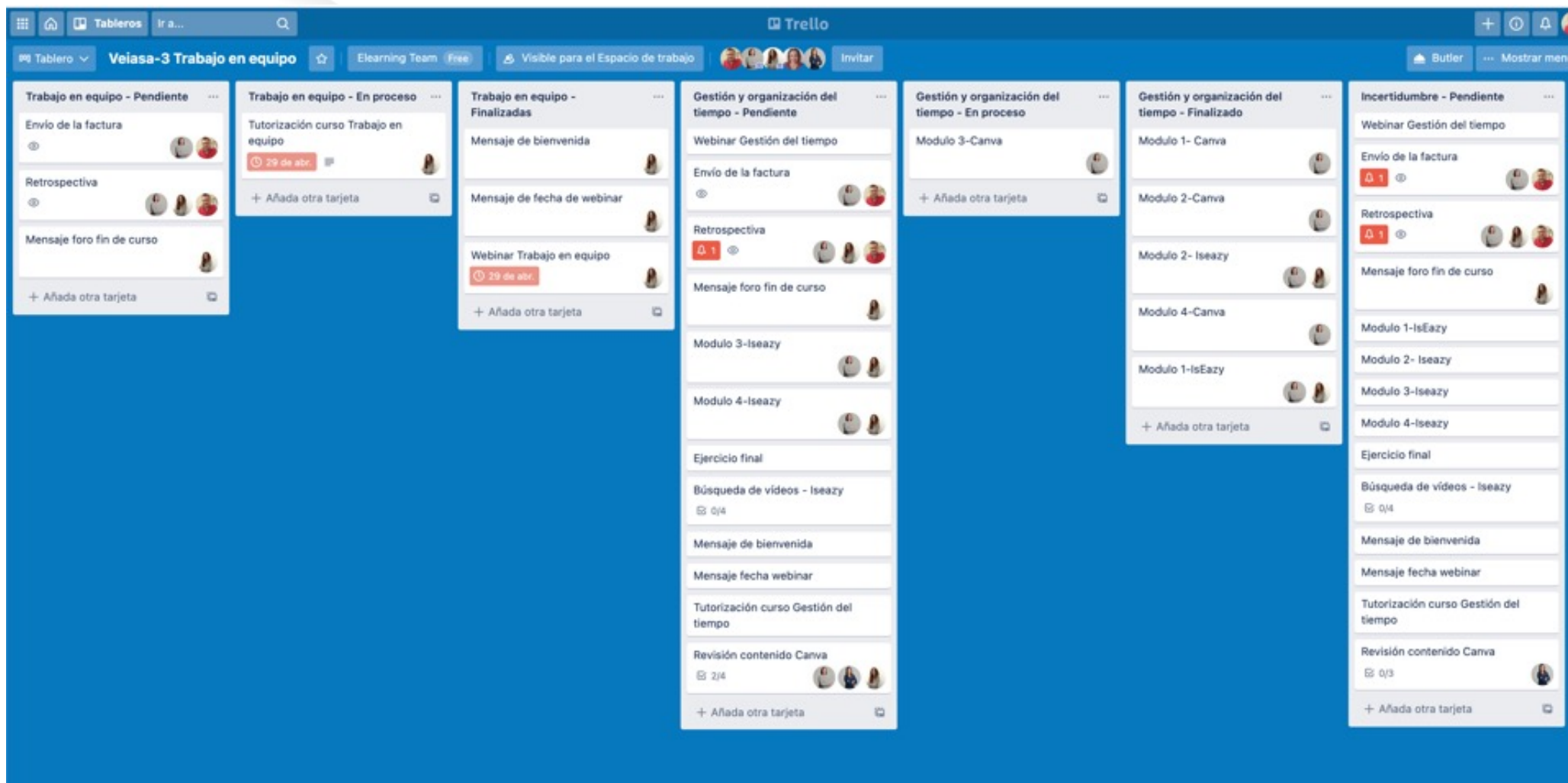


The screenshot shows a Microsoft Teams channel named 'General' within a project group. The left sidebar lists various teams and channels, including 'Equipos', 'Sus equipos', 'Catálogo', 'General', 'Proyectos Global', and several other project-specific channels like 'Desarrollo y mejora de Procesos', 'Desarrollo Marketing Digital', 'Mejora general de Instalaciones', 'Desarrollo nuevas líneas de negocio', and 'Desarrollo producción propia'. The main area displays a welcome message: 'Le damos la bienvenida. Aquí tiene algunas cosas para comenzar...' with two icons: 'Crear más canales' and 'Abrir las preguntas frecuentes'. Below this, there are three messages from users, each with a 'Responder' button and a timestamp. The first message is dated '15 de febrero de 2021' and discusses a budget table. The second is dated '1 de mayo de 2021' and mentions a key milestone for the 'Catálogo' project. The third message discusses replanning groups and projects.

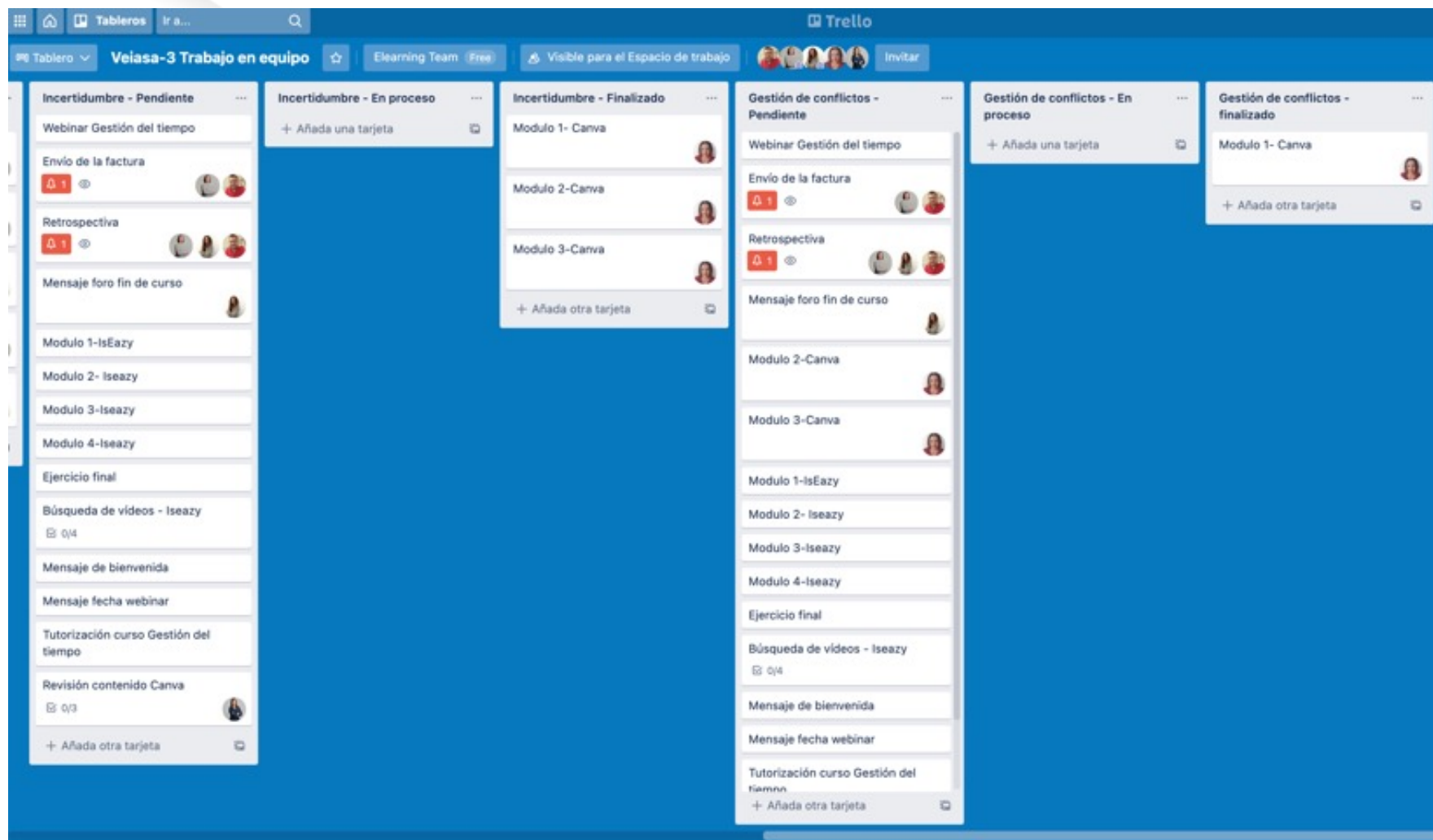
# Canales de comunicación por proyectos



# Metodología Kanban de proyectos



# Metodología Kanban de proyectos





## Herramientas colaborativas del día a día

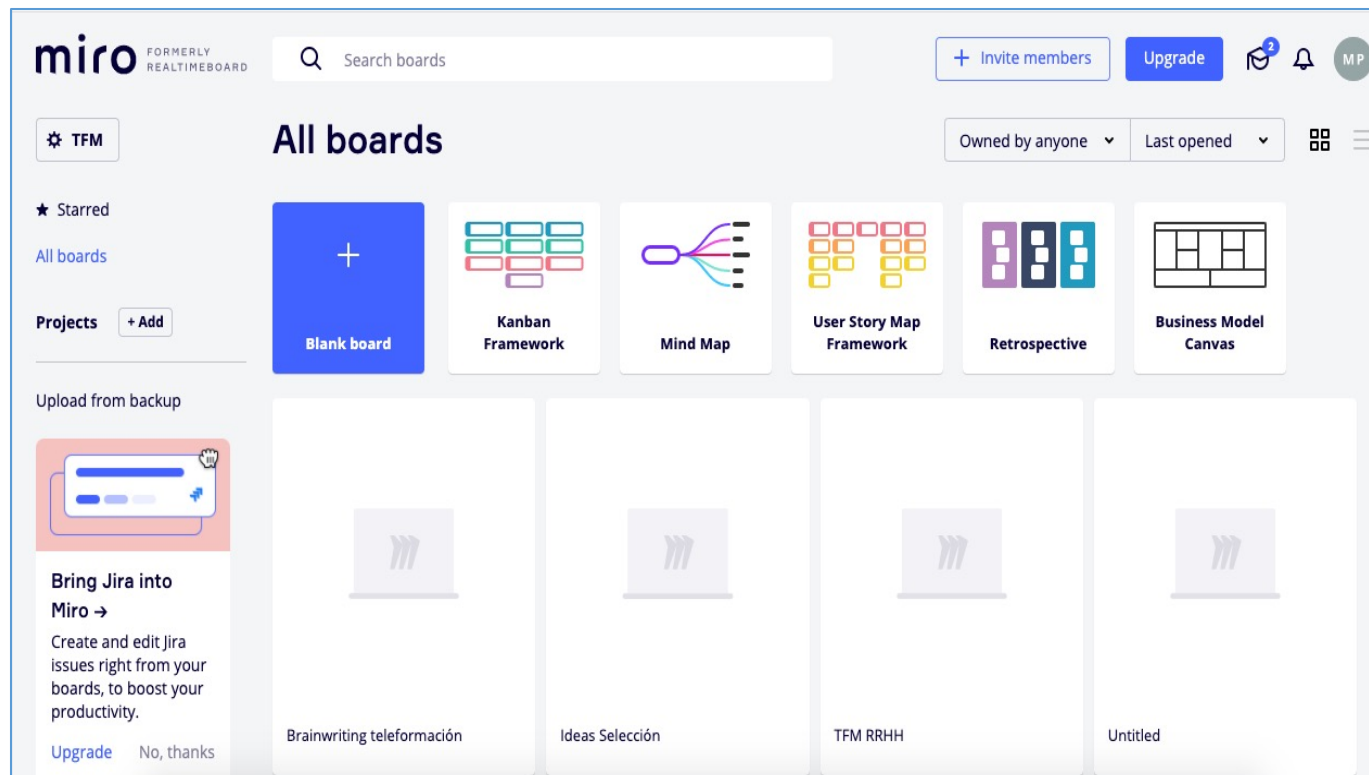




# Herramientas colaborativas del día a día



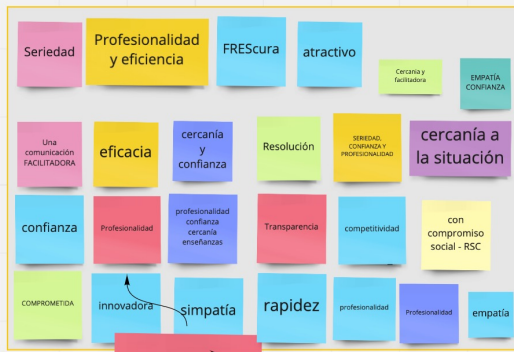
Pizarra  
colaborativa



miro

miro Share 14 1

PRIMER EJERCICIO:  
QUÉ IMAGEN QUEREMOS TRANSMITIR COMO TÉCNIC@S DE EMPLEO



PROFESIONALIDAD  
CREER EN LO QUE  
HACEMOS  
HUMANIDAD  
SENSIBILIDAD ANTE  
LA VULNERABILIDAD

SEGUNDO EJERCICIO:  
QUÉ IMAGEN PIENSO QUE TIENEN NUESTROS USUARIOS DEL ÁREA DE EMPLEO



SEGUNDO EJERCICIO:  
QUÉ IMAGEN PIENSO QUE TIENEN LAS EMPRESAS Y STACKEHLERS DEL ÁREA DE



miro Share 14 1

59%

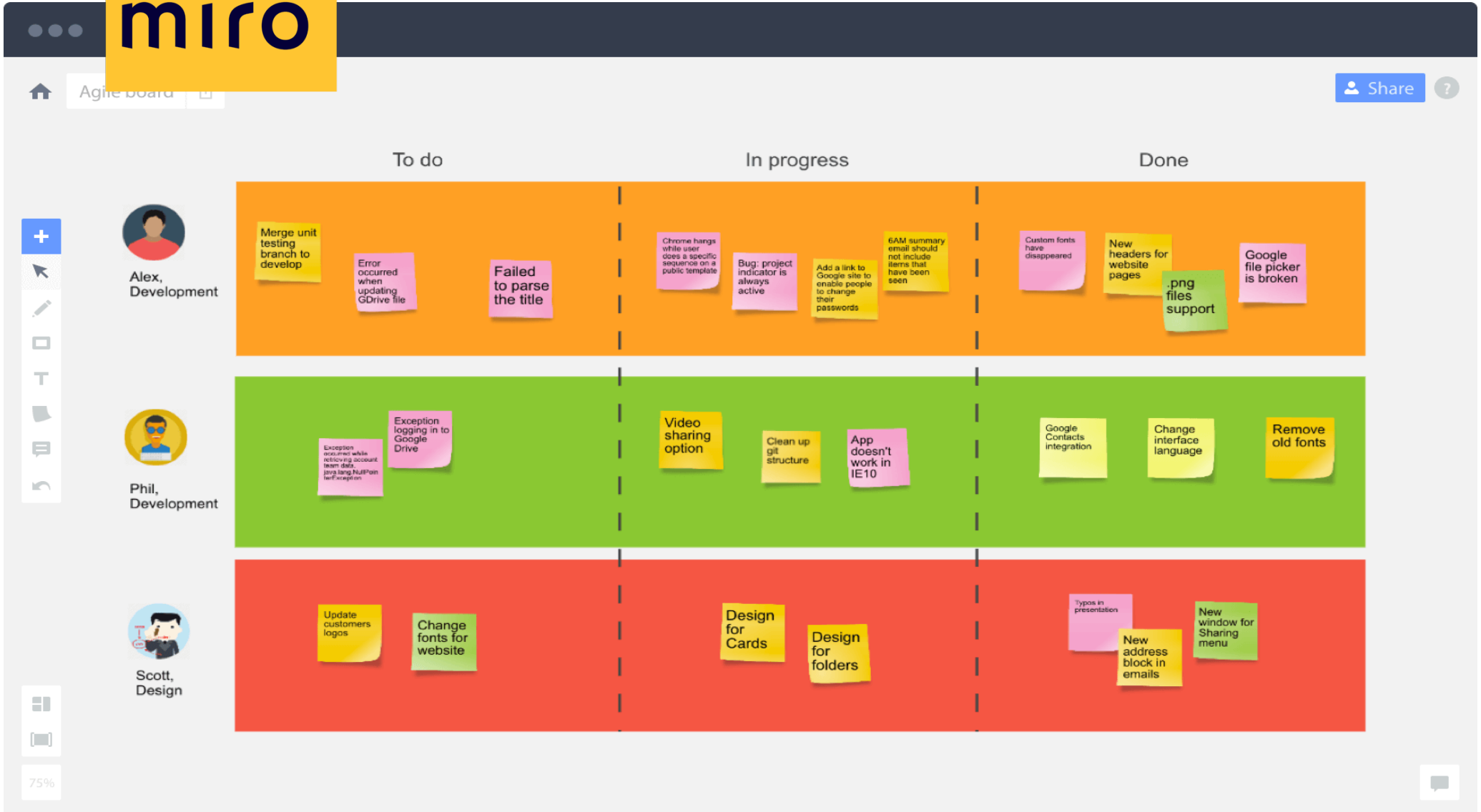
miro

The Miro workspace contains several key elements:

- Process Flow:** A sequence of steps: Brainstorming session → New product idea → Prototyping → Prototype evolution → Review → Brainstorming session → Quick design.
- Dashboard:** A 'Dashboard Support Metrics' section with a table and a 'Total visits, Similarweb' bar chart showing data from June to November.
- Feature Grid:** A grid of feature cards categorized into 'Application and settings', 'Transactions', and 'Additional information'.
 

Application and settings	Transactions	Additional information
Interaction with application	Finance management	Bank cards
Settings	Bank product	Bank cards
Manage the app from an iPhone	Get account details	Transfer money
Manage the app from a tablet	Ask a question/ request a service	View transaction history
Manage the app from an Android device	Be secured	Use transactions template
Manage accounts	Take out a loan easily	Search for the nearest office
Find application in the Marketplace	Search for the nearest office	See loan payments analysis
Set financial goal	See deposit additional analysis	Monitor currency rate
Expert information to PCP	Estimate future expenses	Compare offers of the competitors
Make third party payments	Be offered with loyalty programs	
- Design Assets:** Mockups for 'Mobile App', 'Desktop App', and 'Surface Hub'. A 'Surface Hub' mockup shows a person interacting with a large screen displaying a 'Surface Hub' interface.
- Text Content:** A central text block titled 'Meet the new realtimeBoard' and a right-side text block with mission statements like 'We are on a mission to help teams create the Next Big Things' and 'The world of work has dramatically'.
- Collaboration:** Names 'EMILY' and 'MATTHEW' are placed near specific elements, indicating user interaction.

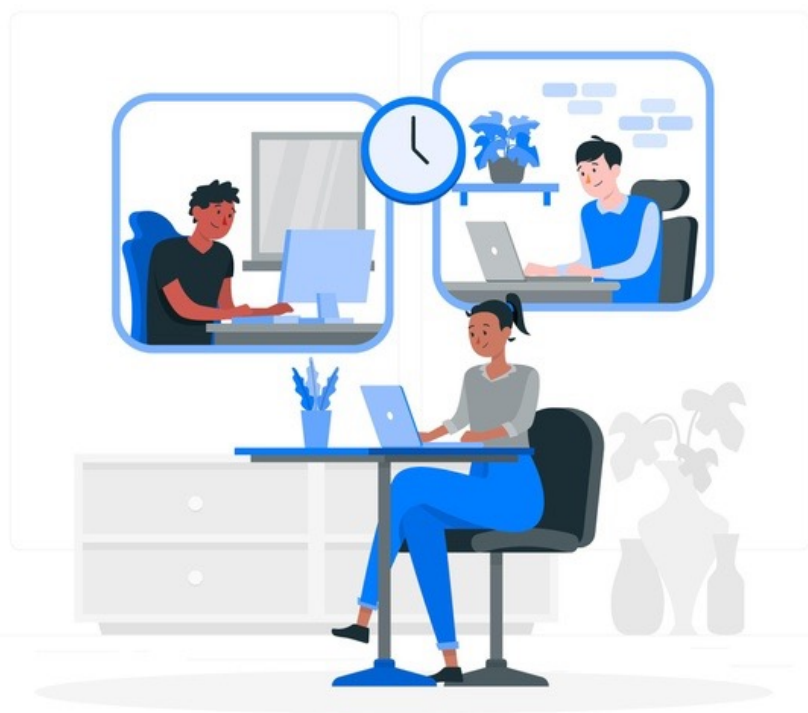
miro



miro

The screenshot shows a Miro collaborative workspace titled "Shooting for the stars". The interface includes a top navigation bar with a home icon, the title, and a share button. On the left, there is a vertical toolbar with icons for selection, text, eraser, lasso, and other tools. A video call sidebar on the left shows three participants. The main workspace contains several elements: a central video player with a play button, a horizontal timeline diagram with various stages, a mind map, a grid of sticky notes, a large diagram with many colored boxes and arrows, and several images related to space exploration, including rockets and astronauts. At the bottom, there is a timer showing "00:12" and a "22%" zoom level.






Puesta en marcha  
nuestra estrategia de  
teletrabajo.



# 1



Revisemos las **metas y objetivos corporativos** para ajustarlos a este nuevo enfoque, identificar qué tareas son susceptibles de llevarse a cabo de forma remota y cuáles será necesario seguir realizando en la oficina



# 2



Analizar **el perfil de los trabajadores y sus competencias** (digitales y soft skills).



A large, bold, orange number '3' is positioned on the left side of the slide. To its right is a vertical blue line that extends from the top of the text area down to the bottom of the slide.

Ser realista con la **cultura** corporativa. No copiar modelos. Analizar el nivel de **maduración directiva**.

A partir de aquí, cada empresa podrá decidir si puede teletrabajar o no. En caso positivo, decidir qué **roles pueden optar al modelo híbrido garantizando un proceso justo y consistente**.

A large, bold, orange number "4" is positioned on the left side of the slide. To its right is a vertical blue line that extends from the top of the slide down to the level of the text.

Dejar claro si adoptar la modalidad de teletrabajo es **voluntario u obligatorio** para los empleados, cuáles son las reglas del juego, si se les compensará de alguna manera y cómo, de qué manera se medirá el rendimiento en ambos casos, etc. (**seguir la legislación RD 28/2020**).



5

## Comunicación – transparencia – confianza y empatía

El éxito radica en estas palabras. Las personas colaboradoras esperan este nuevo liderazgo, quieren conocer cuál es el objetivo de implementarlo, qué pasos se seguirán, etc. Todo ello para que los trabajadores/as se sientan más integrados en el proceso y en el debate.

Usa encuestas, intranets, modelos de KPIs y sistemas de evaluación de desempeño adecuados a este trabajo híbrido.

A decorative graphic in the top-left corner consisting of overlapping blue and white triangles.

# 6

Invierte **en digitalización si es necesario.**

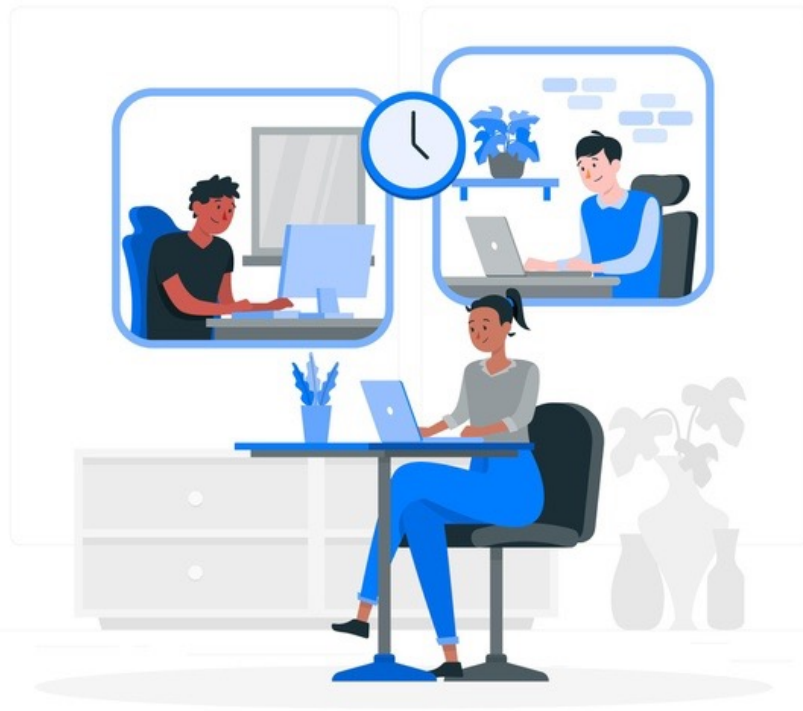
Las empresas deben ofrecer a sus trabajadores un entorno que les proporcione la experiencia digital que necesitan para hacer su trabajo de forma productiva y eficiente. Así, adquirir las herramientas y tecnologías necesarias será imprescindible.



A large, bold, orange number '7' is positioned on the left side of the slide. To its right is a vertical blue line that extends from the top of the text area down to the bottom of the slide.

### **Esperar, esperar y esperar... a qué funcione.**

Ahora queda quizás lo más difícil, que se produzca el cambio cultural necesario para dar el paso. Las organizaciones deben entender que, no apostar por la flexibilidad -de esta o de otras maneras-, podría ir en detrimento de su competitividad y de su capacidad de atraer y retener talento.



## Conclusiones

## CONCLUSIONES

- Gestionar **personas es gestionar emociones** (nuestras y la de terceros) – teletrabajen o no –.
- Los modelos híbridos plantean **grandes ventajas** hoy en día en las organizaciones que puedan llevarlo.
- No debemos perder de vista quién es nuestro **cliente interno** cuando teletrabaja.
- Apuesta por las competencias digitales pero **trabaja el mindset**.
- Apóyate en la **tecnología para tu comunicación y procesos de feedback** (transparencia y cercanía).
- **Planifica** como llevar a cabo el teletrabajo en tu organización.



# ¿preguntas?



Información y Consultas en  
[masempresas.cea.es](http://masempresas.cea.es)



/CEA.es



@CEA.es\_



/CEA.es



Gracias

Financiado por:



Información y Consultas en  
[masempresas.cea.es](http://masempresas.cea.es)



/CEA.es



@CEA.es\_



/CEA.es



Coraboran:



**CEA**  
Confederación de  
Empresarios de Andalucía

Financiado por:



**Junta de Andalucía**  
Consejería de Transformación Económica,  
Industria, Conocimiento y Universidades



CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LA PROVINCIA DE ALMERÍA



CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIOS  
PROVINCIA DE CÁDIZ



CENRO DE FORMACIÓN,  
INICIACIÓN Y APORTE A LA  
ACTIVIDAD EMPRESARIAL



CONFEDERACIÓN GRANADINA  
DE EMPRESARIOS



Federación  
Ombense de Empresarios



CONFEDERACIÓN DE  
EMPRESARIOS DE JAÉN



CONFEDERACIÓN  
DE EMPRESARIOS  
DE MÁLAGA



CONFEDERACIÓN DE  
EMPRESARIOS  
DE SEVILLA