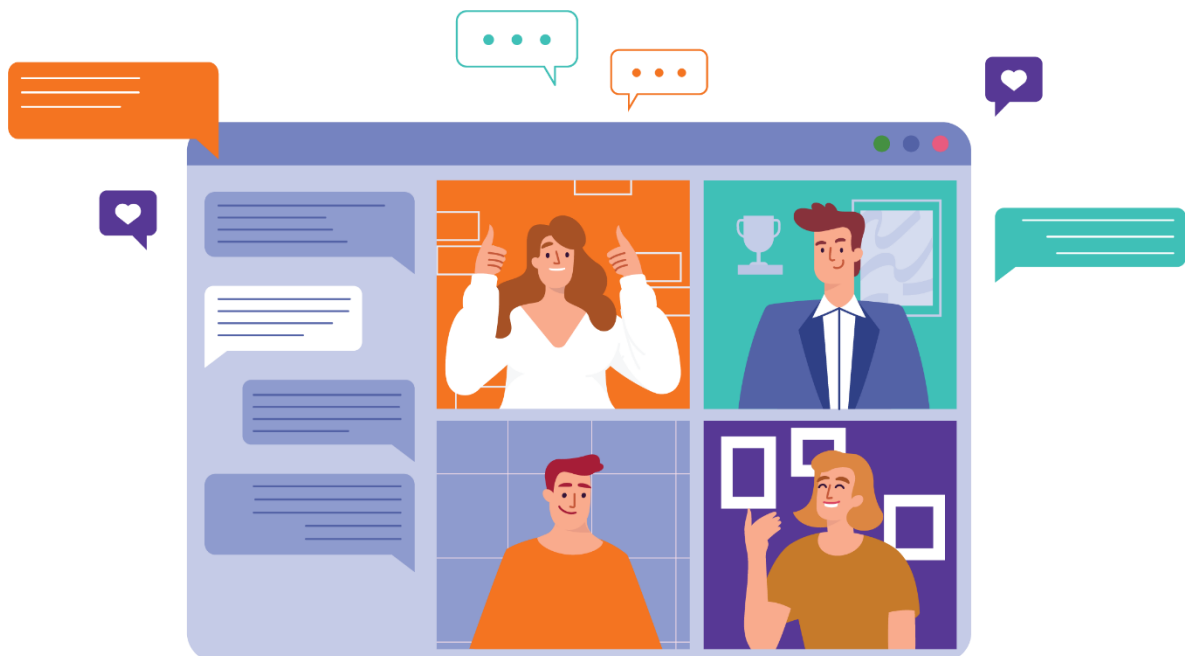




Curso de formación para profesionales de FP

Formación para profesionales de Recursos Humanos





Autoría: CCSI & SUD CONCEPT

Título de proyecto: VIRTUAL TEAMS: *supporting collaboration, productivity and wellbeing in virtual teams and remote workers*

Acrónimo del proyecto: *Virtual Teams*

Número de proyecto: 2020-1-FR01-KA226-VET-095203



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

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

Tabla de contenidos

Presentación del curso.....	5
Duración estimada.....	6
Resultados de aprendizaje del curso	6
Módulo 1 – El papel de los Recursos Humanos en el teletrabajo	9
Breve resumen del módulo	9
Duración estimada del módulo	9
Objetivos del módulo	9
Resultados de aprendizaje del módulo	10
Contenido del Módulo	10
Material y hojas de actividades.....	25
Módulo 2 – El equipo necesario para teletrabajar eficazmente	29
Breve descripción del módulo	29
Duración estimada del módulo	29
Objetivos del módulo	29
Resultados de aprendizaje del módulo	30
Contenido del Módulo	30
Módulo 3 – Prácticas de bienestar y compromiso en el teletrabajo	43
Duración estimada del módulo	43
Objetivos del módulo	43
Resultados de aprendizaje del módulo	44
Contenido del módulo	45
Módulo 4 – Asistencia a los responsables de equipos virtuales en la gestión de las ventajas del teletrabajo	57
Duración estimada del módulo	57
Objetivos del módulo	57
Resultados de aprendizaje del módulo	58

Contenido del módulo	58
Módulo 5 – Habilidades y consejos para la productividad en el teletrabajo	62
Resumen del módulo	63
Duración estimada del módulo	63
Objetivos del módulo	63
Resultados de aprendizaje del módulo	64
Contenido del módulo	64
Módulo 6 – Consejos para la salud, la resiliencia y el bienestar durante el teletrabajo	71
<i>Resumen del módulo</i>	71
<i>Duración estimada del módulo</i>	71
<i>Objetivos del módulo</i>	71
Resultados de aprendizaje del módulo	71
<i>Contenido del módulo</i>	72
Herramienta de evaluación	80
Bibliografía	82
Anexo	85

Presentación del curso

El trabajo a distancia y los modelos de trabajo híbridos se están popularizando vertiginosamente tras la pandemia del COVID, lo que obliga a los directivos y a los profesionales de RR.HH. a enfrentarse a situaciones a las que no se han enfrentado antes y para las que no han recibido formación.

El principal objetivo de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) en los modelos de teletrabajo, trabajo a distancia y trabajo híbrido es garantizar que la atención a los empleados de la empresa siga siendo al menos comparable a la de los modelos de trabajo presenciales, que los empleados se sientan comprometidos y conectados y que reciban la asistencia, el apoyo, la formación, la gestión y la compensación que necesitan. Por otro lado, los departamentos de RRHH ofrecen a varios grupos dentro de la organización el apoyo necesario para ayudar a cambiar los procesos de trabajo, facilitar el cambio y adaptarse al teletrabajo.

La siguiente formación pretende establecer el papel de los profesionales de RRHH a la hora de orientar a los empleados y directivos en la implantación del teletrabajo. Su papel suele subestimarse, pero es crucial para garantizar la cohesión y el bienestar del equipo, así como la seguridad y la salud de los empleados.

Con este curso, adquirirá todas las habilidades y conocimientos necesarios para ser un elemento esencial de la eficacia de los compañeros que teletrabajan. Podrá prestar un apoyo integral a sus empleados y a los responsables de equipos virtuales respondiendo a las siguientes preguntas:

- Cuál es el papel de los recursos humanos en el teletrabajo (Módulo 1)
- Qué equipos se necesitan para un teletrabajo eficaz y por qué (Módulo 2)
- Qué buenas prácticas deben adoptarse para garantizar el compromiso y el bienestar de los equipos virtuales (Módulo 3)
- Cómo ayudar a los jefes de equipo a gestionar su equipo virtual (Módulo 4)
- Cómo garantizar la productividad de los equipos de teletrabajo (Módulo 5)

Duración estimada

18H

Resultados de aprendizaje del curso

MÓDULO #	Después de completar el curso, se espera que los participantes sepan...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
MÓDULO 1	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y describir las 5 áreas principales en las que se centran los profesionales de RRHH para apoyar los procesos de trabajo y los objetivos de su organización. Conocer y comprender el importante papel de los profesionales de RRHH en un entorno de teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciar entre diversas soluciones de procesos de trabajo para diversas situaciones de diversos empleados o diversas organizaciones en función de sus características. Identificar las habilidades y capacidades cruciales de los e-trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Enumerar las distintas funciones de los profesionales de RRHH en el apoyo al e-trabajo
MÓDULO 2	<ul style="list-style-type: none"> Aprender qué es un teletrabajo eficaz Comprender las funciones de los profesionales de RRHH en el teletrabajo Comprender el efecto del teletrabajo en la salud 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo Crear una estrategia de equipamiento de los empleados que teletrabajan 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a los empleados a acomodar su espacio de trabajo Crear un entorno de trabajo en línea adecuado Cuidar de la salud y el bienestar de los empleados

MÓDULO 3	<ul style="list-style-type: none"> Comprender el bienestar del entorno de teletrabajo Comprender el compromiso de los empleados en el teletrabajo Saber definir 	<ul style="list-style-type: none"> Aprenda a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo Aprender a implicar a los empleados en el teletrabajo Crear una estrategia de bienestar para los empleados que teletrabajan Sepa cómo apoyar a los equipos virtuales Sepa cómo garantizar el compromiso de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a los empleados a acomodar su espacio de trabajo Crear un entorno de trabajo en línea adecuado Cuidar de la salud y el bienestar de los empleados Establezca un plan de acción para garantizar el bienestar y el compromiso.
MÓDULO 4	<ul style="list-style-type: none"> -Comprender los retos a los que pueden enfrentarse los directivos cuando trabajan con equipos remotos o híbridos y ser capaces de encontrar formas de apoyar a estos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos cruciales en los que los jefes de equipo / gestores / supervisores pueden necesitar apoyo para proporcionar la ayuda necesaria a los miembros de su equipo remoto. Identificar los procesos cruciales en los que los jefes de equipo / gestores / supervisores pueden necesitar apoyo en su posición y hacer frente a la gestión de un equipo remoto. 	<ul style="list-style-type: none">
MÓDULO 5	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las formas en las que los profesionales de RRHH pueden ayudar a los jefes de equipo/gestores/supervisores, basándose en sus necesidades de apoyo en su puesto y haciendo frente a la gestión de un equipo remoto para aumentar la productividad. 		<ul style="list-style-type: none"> Aplicar diversas técnicas e intervenciones en equipos de trabajo electrónicos para establecer y fomentar un entorno de trabajo saludable, eficiente y seguro.

<p>MÓDULO 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia del bienestar en el teletrabajo • Comprender la gestión de la salud y la seguridad en el teletrabajo • Comprender las funciones de los profesionales de RRHH en el teletrabajo • Explicar cómo tener un equipo virtual resistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo • Aprender a garantizar la salud, el bienestar y la resiliencia • Aprenda a reforzar el espíritu de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los empleados a ser el trabajador en línea más eficaz • Crear un entorno de trabajo en línea adecuado • Cuidar de la salud, el bienestar y la seguridad de los empleados • Garantizar la productividad del equipo virtual.
-----------------------------------	--	--	--

Módulo 1 – *El papel de los Recursos Humanos en el teletrabajo*

Breve resumen del módulo

La principal función de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) en los modelos de teletrabajo, trabajo a distancia y trabajo híbrido es garantizar que la atención a los empleados de la empresa siga siendo al menos comparable a la de los modelos de trabajo presenciales, que los empleados se sientan comprometidos y conectados y que reciban la asistencia, el apoyo, la formación, la gestión y la compensación que necesitan. Los procesos que subyacen a estas funciones son la gestión del talento, la gestión de los beneficios y la compensación de los empleados, la educación, la formación y el desarrollo, la elaboración y el cumplimiento de las políticas de RR.HH., así como la seguridad en el lugar de trabajo. Este módulo está dedicado a una visión general del papel que desempeñan los profesionales de RRHH en cada uno de estos procesos para apoyar a los teletrabajadores.

Duración estimada del módulo

5 horas

Objetivos del módulo

- Proporcionar una visión general de las distintas funciones que tienen los profesionales de RRHH a la hora de apoyar a los empleados, a los directivos y a toda la organización en el establecimiento de procesos de trabajo que apoyen el teletrabajo.
- Identificar las necesidades de apoyo de los empleados en el teletrabajo y en las formas híbridas de trabajo.
- Visión general de los procesos de trabajo del empleador que deben cambiarse/mejorarse/reestablecerse para ofrecer apoyo al teletrabajo.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO #	Después de completar el módulo, se espera que los participantes sepan...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
MÓDULO 1	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y describir las 5 áreas principales en las que se centran los profesionales de RRHH para apoyar los procesos de trabajo y los objetivos de su organización. Conocer y comprender el importante papel de los profesionales de RRHH en un entorno de teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciar entre diversas soluciones de procesos de trabajo para diversas situaciones de diversos empleados o diversas organizaciones en función de sus características. Identificar las habilidades y capacidades cruciales de los e-trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Enumerar las distintas funciones de los profesionales de RRHH en el apoyo al e-trabajo

Contenido del Módulo

El trabajo a distancia y los modelos de trabajo híbridos se están popularizando vertiginosamente tras la pandemia del COVID, lo que obliga a los directivos y a los profesionales de RR.HH. a enfrentarse a situaciones a las que no se han enfrentado antes y para las que no han recibido formación.

El principal objetivo de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) en los modelos de teletrabajo, trabajo a distancia y trabajo híbrido es garantizar que la atención a los empleados de la empresa siga siendo al menos comparable a la de los modelos de trabajo presenciales, que los empleados se sientan comprometidos y conectados y que reciban la asistencia, el apoyo, la formación, la gestión y la compensación que necesitan.

Los departamentos de Recursos Humanos tienen varias funciones principales en cualquier empresa, ya que gestionan el activo más valioso de una empresa: las

personas/los empleados. Los departamentos de RRHH varían en tamaño y asignación de tareas, sin embargo, en términos generales, los departamentos de gestión de RRHH tienen 5 enfoques principales:

- Gestión del talento
- Beneficios y compensación de los empleados
- Educación, formación y desarrollo
- Elaboración y cumplimiento de políticas de RRHH
- Seguridad en el lugar de trabajo

El nivel de adaptación necesario en todas estas áreas en relación con el teletrabajo o el trabajo a distancia varía en función de si la organización opta por el teletrabajo en su totalidad o por sistemas híbridos de trabajo a distancia, de si todos los empleados están empleados a distancia o del grado de flexibilidad del empleador a la hora de organizar sus procesos de trabajo a distancia (por ejemplo, una empresa de producción industrial podría estar muy limitada en este sentido debido a que gran parte de sus empleados tienen que estar in situ a diario, mientras que una empresa de soluciones informáticas podría optar únicamente por el teletrabajo sin necesidad de que ninguno de sus empleados esté presente in situ). Una de las bases a las que se adaptan estos procesos es también tanto en el sentido de que los profesionales de RR.HH. gestionan a los empleados a través del e-trabajo como en el de que RR.HH. ayuda a los e-trabajadores y e-gestores a gestionar eficazmente su trabajo a distancia.

Hay que tener en cuenta que el trabajo a distancia puede ser (más) eficaz si se pone en práctica correctamente y con cuidado - pero eso no significa que el trabajo a distancia sea la mejor solución para cada situación de cada empleado o cada organización. Satisfacer las necesidades de la organización y de los empleados debe estar en el primer plano de las decisiones y líneas de actuación de RR.HH. en todos sus procesos, incluso a la hora de abordar el e-trabajo. También hay que tener en cuenta que, si bien hay una serie de empresas que siguen empleando únicamente trabajadores en la oficina y un número creciente de empresas totalmente remotas, también hay un número creciente de empresas que emplean ambos tipos de personal, o personal en diversas combinaciones de trabajo a distancia. Esto, por supuesto, influye en los esfuerzos de los profesionales de RRHH, ya que cada uno de estos tipos tiene necesidades específicas en sus procesos organizativos.

Examinaremos cada una de estas áreas para aprender cómo los profesionales de RRHH pueden ayudar a los e-trabajadores proporcionándoles una estructura organizativa y gestionando eficazmente el ciclo de vida del empleado.

Trataremos las relaciones con los empleados (también denominadas apoyo a los empleados o retención del talento) por separado, aunque generalmente se consideran parte de la gestión del talento. Esto se debe a que el papel de los profesionales de RRHH en este campo es bastante significativo, diverso y amplio.

GESTIÓN DEL TALENTO

"Gestión del talento" es un término que engloba varias áreas distintas de la gestión de RR.HH., todas ellas relacionadas con la atracción del talento, la selección, la contratación, el desarrollo, la planificación de la mano de obra, las relaciones con los empleados, las relaciones laborales, etc. El papel de RR.HH. en este ámbito comienza desde el principio y es importante a lo largo de todo el proceso.

El papel de RR.HH. en este ámbito comienza desde el principio y es importante a lo largo de todo el proceso. El primer paso es la atracción de talentos: la capacidad de atraer a las personas adecuadas para la organización. Esto incluye diversas herramientas y tácticas -como la marca del empleador, el marketing de contratación, la cultura de la empresa y la representación de beneficios-, todas las cuales deben adaptarse a las diversas diferencias generacionales, tendencias económicas y sociológicas, así como a las tendencias emergentes en el mundo laboral, para permitir una ventaja competitiva. Una de estas tendencias que parece persistir, especialmente después de COVID-19, es el trabajo desde casa, el e-trabajo y el trabajo a distancia. Para que la atracción de talento por parte de RRHH sea significativa, debe establecerse una visión clara de las políticas, procesos, deseos y necesidades de teletrabajo, e-trabajo y trabajo remoto, teniendo en cuenta las especificidades del entorno de trabajo y los procesos de la organización. RRHH puede ayudar a la organización a desarrollar estas políticas en colaboración con los altos ejecutivos, la dirección y los supervisores, así como con el resto de empleados - más sobre este tema se tratará más adelante en la parte de elaboración de políticas y cumplimiento de este proceso.

Sin embargo, cabe señalar aquí que, sobre la base de estas políticas, los profesionales de RR.HH. necesitan establecer una visión clara de las expectativas que la organización

tiene de cualquier trabajador que trabaje a distancia (o de forma híbrida), de modo que conozcan las cualidades y características de las personas que están buscando a la hora de atraer el talento. El e-trabajo suele ser preferido por los empleados más jóvenes, sin embargo, ese no es el criterio que RR.HH. debería buscar. En su lugar, hay ciertas características y habilidades que RR.HH. debe tener en cuenta desde el principio de la adquisición de empleados -el proceso total de contratación- para asegurarse de que eligen a un empleado que trabajará bien en un entorno de trabajo remoto o híbrido. A saber

- Habilidades de comunicación y colaboración

La comunicación en el e-trabajo es muy diferente de la que se da en la oficina, por lo que cualquier persona que vaya a trabajar a distancia debe ser capaz de mantener una comunicación constante, adecuada, eficiente y eficaz con sus compañeros, socios comerciales, clientes y todas las demás partes interesadas potenciales a través del correo electrónico, la mensajería instantánea, el video chat o cualquier otro medio de comunicación que utilice la organización. El empleado también debe realizar sus tareas de forma que se apoye y complemente el esfuerzo de sus colegas y compañeros de equipo, contribuyendo así eficazmente a satisfacer las necesidades de la organización.

- Independencia

Aunque pueda parecer opuesta a la anterior, en realidad es complementaria. Un teletrabajador debe sentirse cómodo trabajando por su cuenta, motivado y productivo durante toda la jornada y la semana laboral, sin control ni limitaciones externas (por ejemplo, la presencia de un jefe o supervisor durante todo el proceso). También deben conformarse con trabajar solos a diario, y algunas personas simplemente necesitan el tipo de interacción social que ofrece un entorno físico de trabajo.

- Capacidad para trabajar con poca dirección

Como los trabajadores remotos suelen tener menos contacto y supervisión inmediatos de sus colegas, supervisores y jefes, necesitan tener una visión muy clara de su papel dentro de la organización: metas y objetivos específicos que deben perseguir. Tienen que saber exactamente lo que hay que hacer y cómo

hay que hacerlo, y ser capaces de llevarlo a cabo con menos supervisión directa y apoyo de sus colegas.

- Capacidad de gestión del tiempo

Aunque equilibrar el tiempo libre y el de oficina suele ser una de las razones por las que las personas buscan trabajar a distancia, estableciendo sus propios horarios o ajustándose en la medida de lo posible a su vida personal y a sus necesidades personales, esto también significa que un teletrabajador eficaz debe ser capaz de gestionar adecuadamente su tiempo cuando trabaja. Esto significa que tiene que estar disponible cuando necesite colaborar con otros y que su horario tiene que coincidir con las necesidades (y normas) de la organización.

- Competencias tecnológicas

El trabajo a distancia y las formas híbridas de trabajar han evolucionado gracias a los avances tecnológicos que han permitido a los trabajadores estar en contacto con compañeros o clientes en cualquier momento y han hecho que trabajar desde otro lugar sea una posibilidad viable para un gran número de puestos. Algunos empresarios incluso han cerrado las oficinas tradicionales y, en su lugar, dirigen sus negocios de forma absolutamente remota o desde espacios de coworking que acogen a sus empleados, en su mayoría e-trabajadores. Por lo tanto, es de vital importancia contar con los conocimientos tecnológicos necesarios para utilizar las soluciones adecuadas y ser capaz de adquirir nuevas habilidades tecnológicas, adoptar nuevos programas, aplicaciones y herramientas.

- Curiosidad, ingenio, curiosidad

En un entorno de oficina, los empleados suelen disponer de diversas comodidades; sin embargo, los teletrabajadores no tienen acceso a ellas (al menos no en un momento dado del horario laboral). Esto incluye las comodidades operativas y tecnológicas, así como las ventajas sociales que tienen los empleados en un lugar de trabajo centralizado (por ejemplo, conversaciones extraoficiales con compañeros de varios departamentos). Por lo tanto, los teletrabajadores tienen que ser proactivos a la hora de llegar a los

compañeros con los que no trabajan directamente, para familiarizarse con ellos y con su trabajo, además de tener que ser capaces de averiguar cómo ser eficaces en su trabajo en su propio entorno, a la vez que resuelven los problemas por sí mismos. En este sentido, los profesionales de RRHH pueden ayudarles con políticas y formación adecuadas.

- Concentración

La motivación y la concentración para trabajar en una oficina centralizada tradicional suelen ser más fáciles de conseguir y mantener, ya que hay menos distracciones externas (como la televisión, Internet o cualquier otra cosa que pueda haber en el entorno doméstico de un e-trabajador). Dicho esto, los espacios de trabajo de las oficinas tradicionales tienen su propia cuota de distracciones que hay que gestionar.

- Pasión por la visión de la empresa y no sólo por las condiciones de trabajo (e-trabajo)

La flexibilidad del e-trabajo o del trabajo a distancia puede ser muy atractiva para varias personas: ventajas como no tener que desplazarse, flexibilidad de horarios, mejor equilibrio entre vida laboral y personal, por nombrar algunas, pueden ser poderosos incentivos para que los candidatos soliciten un puesto que ofrezca e-trabajo o variaciones híbridas del trabajo a distancia. Aunque puede ser un gran beneficio para el empleado, que le guste la idea de trabajar desde casa no es suficiente para que un candidato sea elegible para un puesto determinado. Un candidato que entienda la misión de su organización, comparta su visión y esté entusiasmado por formar parte del equipo que ayuda a alcanzar los objetivos de su empresa hará una contribución única a su organización.

Hay que señalar que estas habilidades y características, aunque son vitales para el éxito de un teletrabajador, no bastan para convertirlo en un buen empleado: el candidato tiene que cumplir el resto de requisitos de la lista de control del profesional de RRHH para pasar el corte.

Además, las expectativas de la organización en cuanto a la calidad del trabajo de un teletrabajador no deben diferir nunca de las que la organización tiene respecto a los

trabajadores internos. En pocas palabras, la organización no debe esperar más o menos de los trabajadores remotos que del personal de la oficina, ya se trate de la calidad del trabajo (un buen trabajo es igual de bueno si se hace desde cualquier lugar), de la gestión del tiempo (los plazos se aplican a todos los trabajadores) o del cumplimiento de las normas de la empresa (los trabajadores de distintos lugares tienen los mismos derechos y obligaciones).

RRHH en el papel de reclutadores es responsable de todo el proceso de contratación, incluida la creación de puestos de trabajo y disponibilidades, la búsqueda de candidatos a través de diversas formas de headhunting, medios de comunicación social, ferias de empleo, siendo los contactos de primera línea para las solicitudes, la realización de verificaciones de antecedentes o exámenes de los candidatos, la selección de candidatos en varios niveles, la realización de entrevistas (iniciales), coordinarse con la persona responsable de hacer la selección final del candidato, y facilitar el proceso de contratación de una persona, como redactar contratos, colaborar en la obtención de toda la información y pruebas pertinentes, asegurarse de que todo se ajusta a las leyes, reglamentos, instituciones y actos internos aplicables.

Cuando se contrata a un trabajador para un puesto electrónico o una forma híbrida de trabajo, los profesionales de RR.HH. pueden adaptarse a un enfoque favorable al e-trabajador en todos estos procesos - por ejemplo, incluyendo ferias de empleo electrónicas, ofreciendo varios medios de solicitud y contacto con el candidato potencial, flexibilidad en el contacto directo con los candidatos (por ejemplo, tipo de canal de comunicación a utilizar, flexibilidad de horarios), realización de e-entrevistas y e-testing, ...

Cabe señalar que la gestión del talento también se ocupa de la planificación y gestión de la mano de obra, es decir, de la planificación de la sucesión y de los esfuerzos por retener a los empleados. Estos profesionales supervisan, planifican y gestionan situaciones como dimisiones, jubilaciones, rescisión de contratos, absentismo o presentismo de los empleados, bajas por enfermedad o fallecimiento, etc. Las empresas que son totalmente remotas o tienen la visión de reforzar la cantidad de su plantilla que trabaja a distancia/en cualquier versión híbrida del trabajo a distancia, necesitan incorporar eso también en sus planes de sucesión y retención de empleados. Por ejemplo, si un empleado que actualmente trabaja en la oficina se jubila y es sustituido por un empleado que trabaja estrictamente a distancia, esto cambiará el

propio puesto de trabajo en términos de planificación y proceso de trabajo, además de afectar a todo el flujo de trabajo de los procesos en los que este empleado tiene influencia directa o indirecta.

RELACIONES LABORALES

Las relaciones con los empleados o el apoyo a los empleados son un campo de la gestión del talento que se ocupa de reforzar la relación entre empleador y empleado de todas las formas posibles.

Este apoyo comienza en el momento en que el empleado inicia su relación laboral con la organización (lo que se denomina proceso de incorporación) y se prolonga durante todo el tiempo que permanece con el empleador, hasta que finaliza su relación laboral con la organización (el proceso de desvinculación). A lo largo del ciclo de vida de un empleado en la organización, los profesionales de RRHH ayudan a estudiar y gestionar la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, la promoción e incorporación de la cultura de la empresa y la resolución de conflictos en el lugar de trabajo. En una empresa con mano de obra sindicada, los profesionales de RRHH también trabajan en las relaciones laborales, incluida la negociación de convenios colectivos, la creación de respuestas de gestión a las campañas de organización sindical y la interpretación de las cuestiones contractuales de los sindicatos.

La atención al empleado remoto es específica en el sentido de que ciertas partes de estos procesos, que resultan más naturales para los trabajadores in situ debido a la inmersión inmediata en el clima organizativo de la empresa, el contacto directo con compañeros de trabajo de varios departamentos y el apoyo y supervisión directos de los directivos, son más difíciles de conseguir o los trabajadores remotos. Esto significa que los profesionales de RR.HH. tienen que darse cuenta de esta brecha y apoyar una solución digital y amigable para el e-trabajador.

Para los procesos de incorporación, esto significa conseguir que los nuevos empleados interactúen y se comuniquen con otros empleados lo antes posible, y ayudarles a crear un sentimiento de pertenencia a la organización. Los nuevos empleados remotos a menudo sufren el síndrome del impostor, se sienten aislados y confundidos por la nueva cultura de la organización. En colaboración con sus jefes y los miembros de su

equipo, se les puede proporcionar un plan individualizado de incorporación remota con formas específicas de comunicación y objetivos a cumplir. Es crucial fomentar la colaboración y el compromiso, y proporcionar medios, tecnología y maneras de incorporar e iniciar su desarrollo profesional y crecimiento personal desde el principio de su empleo.

El proceso de desvinculación de los e-trabajadores también tiene sus propias especificidades. Por mucho que la tecnología remota no permita la presencia física, los profesionales de RR.HH. y los jefes de equipo deberían optar por una posibilidad virtual lo más parecida posible al cara a cara, es decir, la videoconferencia. Todos los que dirijan la reunión deben estar preparados para poder responder a algunas preguntas habituales sobre el cese de la relación laboral (como, por ejemplo, cuándo recibirá el empleado su último pago, qué significa eso para su seguro médico y su derecho a prestaciones de desempleo, posibilidades de futuras colaboraciones o cartas de recomendación, ...). La comunicación clara es clave, y la reunión debe ir seguida de un resumen de todos los detalles y los pasos siguientes. La siguiente fase consiste en informar y apoyar a los miembros restantes del equipo, incluidas las posibles interrupciones o cambios en sus procesos de trabajo, la transferencia de responsabilidades o la contratación de un empleado de sustitución. Dependiendo de las formas y los medios de la terminación del empleo, organizar una fiesta de despedida virtual o una tarjeta de despedida virtual dentro de la organización. Algunos profesionales de RR.HH. también llevan a cabo entrevistas de salida; en el caso de los teletrabajadores, éstas podrían ser específicas o debatirse con más detalle en el contexto de su entorno de trabajo.

PRESTACIONES E INDEMNIZACIONES A LOS EMPLEADOS

Ni que decir tiene que una de las funciones de los profesionales de RR.HH. es supervisar y gestionar los beneficios y la retribución de los empleados. Esto incluye colaborar con los máximos responsables de la toma de decisiones, el departamento financiero y el departamento jurídico en el establecimiento y la reevaluación periódica de la estructura retributiva de una organización. Esto suele hacerse investigando y evaluando las prácticas salariales de los competidores o de otras empresas similares en determinadas características para asegurarse de que la política de retribución de la

empresa se ajusta a las leyes y reglamentos, es competitiva en un mercado empresarial determinado y viable para la propia organización. La fijación de la retribución del trabajo a distancia suele tener en cuenta los mismos requisitos que la retribución de los trabajadores tradicionales, es decir, un salario competitivo, prestaciones y deducciones antes y después de impuestos. Sin embargo, puede haber algunos retos específicos de los e-trabajadores en las estrategias de compensación que los profesionales de RR.HH. pueden ayudar a la empresa a resolver.

Al considerar las compensaciones, una cosa a tener en cuenta es el alcance de su trabajo a distancia, especialmente en términos de localización geográfica de sus empleados.

Si emplea a trabajadores que trabajan a distancia sólo a tiempo parcial y de los que se espera que estén presentes en la oficina al menos en parte, o si incluye la opción de trabajar a distancia sólo como parte de la carga de trabajo que tiene un empleado individual existente, éstos estarán generalmente empleados dentro de una proximidad geográfica respetable de su lugar de trabajo. En general, en estas ocasiones, las empresas optan (o se ven obligadas a prever por las leyes locales/regionales/nacionales) por ofrecer compensaciones por utilizar los propios medios, fondos y activos para trabajar. Estos pueden incluir, según la legislación aplicable, desde material de oficina, electricidad, calefacción, ... hasta el uso de diversas formas de tecnología. Uno de los puntos centrales a este respecto es la compensación mediante el uso (por ejemplo, la empresa cubre las facturas acordadas proporcionadas por el empleado), la tarifa plana o la suma global (cantidad de dinero acordada por día/mes de trabajo a distancia) o cualquier otra combinación que sea viable para la organización, los empleados y las leyes aplicables.

El suministro de la tecnología necesaria también entra dentro de esta categoría. Algunas empresas optan por proporcionar tecnología de la empresa (ordenadores, teléfonos móviles) a sus empleados, mientras que otras permiten o incluso fomentan el uso de equipos tecnológicos personales. En cualquier caso, debe establecerse un conjunto claro de normas relativas al uso de la tecnología (especialmente si se trata de dispositivos propiedad de la empresa), que definan la propiedad, las condiciones de uso, los derechos de propiedad, los ajustes del GDPR, etc.

Los posibles problemas que pueden surgir si un empleado utiliza su propio portátil son la falta de control del dispositivo por parte del empleador, incluidas las amenazas a la ciberseguridad, el acceso a los datos y la documentación, así como la posibilidad de configurar programas y aplicaciones aprobados por la empresa. Los posibles problemas para el empleado podrían ser los costes de mantenimiento del dispositivo en cuestión, cuestiones de privacidad y derechos de propiedad.

Cuando una empresa entrega un dispositivo a un empleado, éste se considera propiedad de la empresa, al igual que cualquier información que contenga. Así, se establece un límite claro de que lo que los empleados hacen en el dispositivo no es de su propiedad, sino de la empresa. La empresa también puede supervisar y llevar un registro de todo el uso de la información dentro de su organización, por lo que puede identificar posibles amenazas o peligros y responder a ellos de forma rápida y adecuada, incluidos los procesos de ciberseguridad, robo de datos y supervisión del flujo de trabajo. Sin embargo, cada vez más empleadores permiten el uso de dispositivos de la empresa para uso personal.

Todas estas cuestiones pueden definirse claramente en la política de una empresa. El papel de los profesionales de RR.HH. en este aspecto es múltiple: transmitir información clara sobre las necesidades y deseos de los empleados al empleador y crear conjuntamente las normas de la empresa sobre el uso de dispositivos; y proporcionar a los empleados el marco adecuado, impartir la formación apropiada para garantizar el cumplimiento de las normas de la empresa y ofrecer una compensación adecuada.

Cuando se trata de determinar la retribución de los trabajadores que sólo trabajan a distancia, sobre todo si se encuentran en algún lugar fuera del ámbito geográfico habitual de la empresa, pueden surgir otras cuestiones. Las posibles cuestiones que pueden surgir son si el salario de ese empleado debe depender o no de la ubicación o ser independiente (es decir, ajustado a los salarios locales), si se trata de un puesto a tiempo completo, a tiempo parcial, autónomo, con contrato fijo, basado en proyectos o cualquier otro tipo de empleo; cómo funciona la nómina y qué comprende un salario cuando se contrata fuera del país, qué tipo de tarifas salariales deben aplicarse (es decir, tarifas nacionales, tarifas en el extranjero, tarifas locales), etc. RR.HH. puede ayudar a crear conjuntamente una estrategia global de remuneración justa que

permita contar con trabajadores justamente remunerados, contentos y motivados, manteniendo al mismo tiempo la visión (y el presupuesto) de la empresa bajo control. A medida que la mano de obra remota sigue evolucionando, el enfoque de la compensación de la mano de obra remota también evoluciona - la clave para los profesionales de RRHH (y las propias empresas) es ser creativos, ser flexibles y seguir el ritmo para intentar encontrar la mejor solución.

ELABORACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE RRHH

Un componente fundamental y clave de todos y cada uno de los departamentos profesionales de RRHH es el cumplimiento legal y normativo. Mantenerse al día de todos los marcos legales laborales y de empleo es importante tanto para los profesionales de RR.HH. como para el resto de empleados, pero los profesionales de RR.HH. suelen ser los encargados de transmitir estas leyes a los empleados.

Las leyes laborales son muy complejas, están en constante cambio y adaptación, sin embargo, no todas se han adaptado o ajustado a los diversos tipos de e-trabajo y trabajo a distancia que la organización ha visto un aumento de, sobre todo después de la pandemia COVID-19.

Algunas empresas han optado por definiciones muy claras del teletrabajo, basándose en los marcos jurídicos existentes y detallándolos. Normalmente se trata de leyes y directrices internas de la empresa, que deberían formar parte de la política de la empresa ("la guía del empleado"). Los profesionales de RRHH co-desarrollan todas estas políticas de empresa y se encargan de transmitir las a todos los empleados: a los nuevos, a través de la colaboración en el proceso de incorporación, y a los empleados existentes, a través de todos los medios posibles de comunicación dentro de la empresa. Puede obtener más información al respecto en los temas de Educación, formación y desarrollo, así como Relaciones con los empleados.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Diferentes tipos de leyes, actos, normas y reglamentos a distintos niveles de la legislación (internacional [por ejemplo, UE], nacional, regional, local, sindical o en la empresa) obligan a los empresarios a proporcionar un entorno de trabajo seguro a sus

trabajadores. Para los profesionales de RRHH es importante desarrollar y apoyar la formación en materia de seguridad, mantener diversos tipos de registros, certificados, archivos y datos, e intervenir en caso de que se produzcan lesiones o muertes en el trabajo. Estrechamente relacionados tanto con la elaboración de políticas y su cumplimiento, como con las prestaciones y compensaciones a los empleados, como con la educación, la formación y el desarrollo, los profesionales de RRHH trabajan junto con todos los niveles de empleados para gestionar y proporcionar un entorno de trabajo seguro.

El trabajo a distancia conlleva su propio conjunto de riesgos y peligros para el empleado y el empresario. Es responsabilidad de la empresa (y, por tanto, del profesional de RR.HH.) garantizar el cumplimiento de todos los requisitos legales tanto para los trabajadores a distancia como para el personal de plantilla. También es importante tener en cuenta a los empleados que trabajan tanto a distancia como en la oficina.

Por lo tanto, los profesionales de RR.HH. deben encargarse de establecer una política de salud y seguridad en el trabajo a distancia que sea clara en cuanto a las expectativas sobre precauciones y procedimientos de seguridad, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente flexible como para no convertirse en una fuente de tensiones innecesarias, tanto para el empresario como para el empleado. El objetivo es proporcionar directrices sobre las prácticas de seguridad que los empleados deben respetar, sin exigir lo imposible. Lo importante es establecer límites y expectativas claros para que todos sepan cuáles son sus derechos y obligaciones. Una de estas cuestiones, por ejemplo, es la notificación de lesiones: los accidentes laborales cuando se trabaja a distancia no suelen notificarse porque los empleados pueden no darse cuenta de que se han lesionado o no saben cómo, quién y si tienen que notificar la lesión a su empresa.

La seguridad en el trabajo puede gestionarse y formarse para los trabajadores a distancia de diversas maneras. Dado que se trata de una cuestión importante, es importante incluir la formación sobre la política de seguridad en el trabajo desde el mismo momento en que un empleado se incorpora al proceso de trabajo en la organización; los profesionales de RR.HH. pueden hacerlo preparando un curso de incorporación para que el empleado lo estudie antes de empezar a trabajar. Por

supuesto, no basta con formar a los recién llegados o a los que cambian de una forma de trabajar a otra (por ejemplo, del trabajo en la oficina al trabajo híbrido): los empleados deben seguir regularmente cursos de actualización de la política de seguridad. Los seguimientos periódicos garantizarán que entienden perfectamente las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa, incluidos todos los posibles cambios debidos, por ejemplo, a la implantación de nuevas tecnologías. Además, la formación debe ser específica para cada puesto. La formación sobre la política de seguridad debe incluir (como mínimo) la seguridad física en el lugar de trabajo (aunque el lugar de trabajo sea remoto, incluso el domicilio del empleado), la seguridad en la zona de trabajo (véase el comentario anterior), la seguridad de los equipos en el lugar de trabajo y la seguridad social.

Los empleados que trabajan desde casa pueden enfrentarse a varios peligros potenciales, como la ergonomía, los riesgos eléctricos, los derrames de productos químicos, los riesgos de incendio, ... o incluso la mala calidad del aire y los problemas con los ajustes de la temperatura ambiente. Algunas cuestiones comunes que deben tenerse en cuenta podrían ser: la disposición del espacio y el entorno de trabajo, la comodidad de la silla, el apoyo adecuado para la espalda, la configuración del ordenador, la iluminación suficiente del entorno, el brillo de la pantalla, el aire acondicionado, los ventiladores en movimiento, la postura y el posicionamiento adecuados, etc.

EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO

Los profesionales de RR.HH. se encargan de proporcionar a todos los empleados las herramientas necesarias para tener éxito y prosperar en su entorno de trabajo con el fin de ofrecer el mejor trabajo posible a la empresa. Por lo tanto, los profesionales de RRHH les proporcionan una serie de programas educativos, de formación y desarrollo, como la orientación para nuevos empleados, formación de directivos, programas de liderazgo, programas de desarrollo personal y profesional, etc.

Aunque es más común en los Millennials, los empleados de todas las edades ven el reciclaje y la actualización de conocimientos como una parte importante de su experiencia en el lugar de trabajo, y a menudo es uno de los factores decisivos a la hora de considerar nuevas oportunidades y ofertas de empleo.

Para crear y mantener una cultura del aprendizaje dentro de una organización, los profesionales de RR.HH. deben implicar a todos los niveles de la organización. Al incluir activamente a todos los niveles de la organización, además de asegurarse de que toda la organización está implicada, los profesionales de RR.HH. también se aseguran de contar con el apoyo de altos ejecutivos y responsables de la toma de decisiones que entienden su punto de vista y ayudarán a explicar al resto de los empleados por qué el aprendizaje es un valor fundamental de la organización; asegurarse de que los directivos y supervisores transmiten este mensaje a sus equipos y de que eliminan los obstáculos al aprendizaje relacionados con el proceso de trabajo, como asegurarse de que los miembros del equipo disponen de tiempo suficiente en sus horarios de trabajo para participar en programas de aprendizaje, desarrollo y formación, así como aumentar la participación de los empleados en los programas de formación, educación y desarrollo implicándolos en sus propias decisiones de aprendizaje.

El primer paso consiste en evaluar el desfase entre las capacidades y las competencias mediante una evaluación basada en las capacidades o competencias para establecer una base de referencia. Junto a esta evaluación, puede recopilarse otra información relevante, como las posibles diferencias en la disponibilidad de los empleados para los programas de aprendizaje, los estilos de aprendizaje, las preferencias de aprendizaje, la inversión deseada, etc.

El siguiente paso consiste en que la empresa encuentre oportunidades sobre cómo incorporar el cambio en las áreas identificadas que necesitan mejoras, es decir, las lagunas identificadas en las habilidades y competencias. Esta es la base para que la empresa establezca los objetivos claros que desea alcanzar. Estos deben estar lo mejor definidos posible, para permitir un plan más claro de aplicación, seguimiento y evaluación. Es importante que una empresa fije objetivos realistas que pueda alcanzar (aunque requiera mucha planificación y grandes cambios), específicos y bien definidos (cuál es exactamente el cambio que quiere incorporar), alcanzables y con plazos realistas para su aplicación, así como para su evaluación.

Esto conduce a la creación de un plan claro para la aplicación de estos objetivos: formaciones que conduzcan a elevar el nivel de competencia de los empleados. El plan de implementación define los resultados requeridos, la(s) persona(s) responsable(s) de estos resultados, las acciones para lograr los objetivos deseados, una definición

clara del presupuesto, las funciones y las medidas que se aplicarán en los procesos organizativos, y define un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación. Este sistema incluye formas de evaluación, así como un calendario completo para la aplicación del seguimiento y la evaluación. Especialmente para los e-trabajadores, el e-learning en varias plataformas diferentes ha sido una tendencia continua en la educación, formación y desarrollo de los empleados.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que deben proporcionarse con una tecnología accesible que tenga en cuenta las especificidades de las características del teletrabajador y los procesos empleados. Por ejemplo, si la formación debe impartirse a varios empleados que residen en distintos países o zonas horarias, un contenido de aprendizaje a la carta sería más adecuado que los webinars en directo. Un entorno de e-learning en el que el contenido es fácil y rápidamente accesible incluso después de la parte oficial de un programa de formación/educación puede ser beneficioso, pero también plantea ciertos riesgos que los profesionales de RR.HH. deben abordar, como la pérdida de motivación de los empleados para participar activamente durante el curso del programa al depender de la accesibilidad del programa fuera del horario oficial de formación.

La flexibilidad es siempre crucial, pero vale la pena tener un plan sobre la motivación de los alumnos, el seguimiento y la evaluación de los procesos de aprendizaje, etc. Esto también puede hacerse publicando actualizaciones periódicas de los contenidos de aprendizaje (cargando nuevos contenidos), creando un calendario de compromiso de clases virtuales o integrando la tecnología de aprendizaje con otros programas, software y tecnología de compromiso de equipos remotos.

Material y hojas de actividades



Actividad 1

Para cada uno de los procesos de RR.HH., identifique el reto, riesgo o contratiempo crucial que podría encontrar su organización y, a continuación, escriba cómo podría contribuir a un cambio positivo.

<i>Función/proceso de RRHH</i>	<i>¿Cuál crees que es el mayor o principal reto, riesgo o posible contratiempo al que puede enfrentarse tu organización en este campo?</i>	<i>Tu propuesta de solución para afrontar este reto, riesgo o posible contratiempo</i>
<i>Gestión del talento</i>		
<i>Prestaciones y retribución de los empleados</i>		
<i>Educación, formación y desarrollo</i>		
<i>Elaboración y cumplimiento de políticas de RR.HH.</i>		
<i>Seguridad en el lugar de trabajo</i>		



Actividad 2

Poniéndose en el papel de la persona encargada de contratar a un nuevo empleado, escriba sugerencias sobre cómo seleccionar las aptitudes y capacidades que componen a un buen teletrabajador y que se han tratado en el módulo.

Alternativamente, dado que éstas son también las habilidades y capacidades que los empresarios necesitan desarrollar en sus empleados actuales para permitir una transición fluida al e-trabajo, escribe sugerencias sobre cómo mejorar las habilidades de los empleados actuales.

Competencias y habilidades		Sugerencias para la selección de candidatos/ capacitación de los empleados existentes
Capacidad de comunicación y colaboración		
Independencia		
Capacidad para trabajar con pocas instrucciones		
Capacidad de gestión del tiempo		
Habilidades tecnológicas		
Curiosidad, ingenio, curiosidad		
Pasión por la visión de su empresa		



Lecturas recomendadas

- [The Qualities of a Successful Remote Employee](#)
- [5 Tips for On boarding and Managing Remote Teams](#)
- [The Benefits of Remote Workforce Training and Development](#)

Módulo 2 – *El equipo necesario para teletrabajar eficazmente*

Breve descripción del módulo

El siguiente módulo propone definir todo el equipamiento necesario para un teletrabajo eficaz. En efecto, el teletrabajo no se improvisa y si queremos que los empleados sean eficaces a distancia preservando su salud y bienestar, es importante ayudarles a definir el entorno necesario para trabajar correctamente.

El módulo se divide en 4 sesiones: La sesión 1 define qué es un lugar de trabajo eficaz. La sesión 2 destaca los riesgos para la salud del teletrabajo y la necesidad de disponer del equipo necesario para preservarla. La sesión 3 define los contornos del puesto de trabajo ergonómico y la sesión 4 le dará todos los consejos necesarios para ayudar a su equipo a configurar su puesto de trabajo.

Duración estimada del módulo

3 horas

Objetivos del módulo

El módulo pretende mejorar las competencias de los profesionales de RRHH en el apoyo a sus empleados. Su objetivo es desarrollar sus competencias en la gestión de equipos a distancia, en particular en materia de acompañamiento del personal, ergonomía, bienestar y preservación de la salud de los empleados. Los profesionales de RRHH, en el centro de la gestión de equipos a distancia, deben velar por la salud y la seguridad de sus empleados.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO#	Al completar el modulo, se espera que los participantes sepan...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
MÓDULO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender qué es un teletrabajo eficaz • Comprender las funciones de los profesionales de RRHH en el teletrabajo • Comprender el efecto del teletrabajo en la salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo • Crear una estrategia de equipamiento de los empleados que teletrabajan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los empleados a acomodar su espacio de trabajo • Crear un entorno de trabajo en línea adecuado • Cuidar de la salud y el bienestar de los empleados

Contenido del Módulo

"Los enfoques existentes en materia de gestión de recursos humanos y liderazgo han aportado pocas ideas sobre cómo afrontar estos retos (por ejemplo, Klebe et al., 2021). Por ejemplo, las prácticas laborales de alto rendimiento (Appelbaum et al., 2000) están diseñadas para aumentar las capacidades, motivaciones y oportunidades de rendimiento de los empleados, pero no para hacer frente a las amenazas a la salud de los empleados o a la falta de orientación en tiempos de crisis".

El teletrabajo es cada vez más frecuente. Si al principio de la crisis sanitaria todo el mundo improvisaba para trabajar lo más cómodamente posible, desde entonces muchos han comprendido la importancia de organizar bien su espacio de teletrabajo. Para conseguirlo, le proponemos que descubra nuestros consejos para elegir su equipo de teletrabajo.

A nivel europeo, el teletrabajo está regulado por la Directiva Marco y otras directivas sobre condiciones de trabajo (como la Directiva sobre la ordenación del tiempo de trabajo) y seguridad y salud en el trabajo (SST). A pesar de ello, no existe en la UE una legislación única y específica relacionada directamente con el teletrabajo. En su lugar, se regula a nivel nacional a través de la legislación estatutaria, el diálogo social y la negociación colectiva.

Sin embargo, el núcleo del enfoque europeo del teletrabajo es el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, un acuerdo autónomo entre los interlocutores sociales formulado en 2002. Este documento define el teletrabajo como "una forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato/relación laboral, en el que el trabajo, que también podría realizarse en los locales del empresario, se lleva a cabo fuera de estos locales de forma regular". Además, ofrece una visión clara, aunque general, de las responsabilidades pre pandémicas de los empresarios hacia los teletrabajadores.

Estas responsabilidades incluyen garantizar que el teletrabajador tenga los mismos derechos que los trabajadores presenciales, teniendo en cuenta al mismo tiempo las particularidades del teletrabajo. El acuerdo también subraya el hecho de que el empresario es responsable de la seguridad y la salud en el trabajo de los teletrabajadores, especialmente en lo relativo a las condiciones de trabajo y el uso de herramientas. El acuerdo especifica que los teletrabajadores tienen derecho a solicitar visitas de inspección, para asegurarse de que su espacio de trabajo es adecuado y ergonómico. También establece normas básicas sobre aspectos como la organización del trabajo, la formación, la confidencialidad de los datos y el equipamiento.

Aunque la conversación en torno al derecho a trabajar desde casa lleva varios años cobrando fuerza, con países como Francia, por ejemplo, introduciendo el derecho legal a desconectar en 2016, las nuevas circunstancias tras la pandemia de Covid-19 y la consiguiente oleada de teletrabajo llevaron a revisar -y endurecer- la normativa sobre teletrabajo. En marzo de 2021, cinco países habían aplicado cambios legales (Italia, Luxemburgo, Letonia, Eslovaquia y España) y muchos otros estaban revisando su legislación nacional sobre el tema, entre ellos Austria, Bélgica, Chipre, Croacia, Hungría, Irlanda, Alemania, Malta, Polonia, Portugal y Eslovenia. En los Países Bajos, la Ley de Trabajo Flexible estaba siendo evaluada por ley, por lo que esta revisión

también consideró los cambios en la regulación del teletrabajo provocados por las circunstancias de la pandemia.

Estos cambios acordados o propuestos en las normativas nacionales relativas al teletrabajo pueden agruparse en cuatro categorías principales:

- la definición jurídica de lo que abarca el teletrabajo
- el derecho al teletrabajo (incluida la duración y la frecuencia del teletrabajo)
- el derecho a desconectar durante los periodos de descanso y la posibilidad de garantizar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal mientras se teletrabaja
- disposiciones específicas en materia de SST, incluida la responsabilidad del empresario de garantizar que el puesto de teletrabajo sea ergonómico y contribuya a prevenir el desarrollo o el agravamiento de un trastorno musculoesquelético (TME).

SESIÓN 1 – ¿EN QUÉ CONSISTE UN LUGAR DE TELETRABAJO EFICAZ?

El teletrabajo no es algo que se pueda improvisar. No basta con sentarse a una mesa en el salón de casa y ponerse a trabajar. El teletrabajo, para garantizar la productividad, requiere disponer del entorno adecuado.

Una de las cuestiones más importantes para que las condiciones de teletrabajo sean óptimas es que el equipamiento en casa se corresponda con la comodidad de trabajar en el puesto de trabajo.

La Directiva europea 90/270/CEE, de 29 de mayo de 1990, relativa a las disposiciones mínimas de seguridad y de salud para trabajar con equipos que incluyen pantallas de visualización, define un puesto de trabajo *como un conjunto de equipos con una pantalla de visualización, equipado, en su caso un teclado o dispositivo de entrada de datos y / o software que determina la interfaz hombre / máquina, accesorios opcionales, archivos adjuntos, incluyendo la unidad de disquete, un teléfono, un módem, una impresora, un soporte de documentos, un asiento y una mesa o superficie de trabajo, así como el entorno de trabajo inmediato; Para recrear las condiciones ideales de trabajo, lo mejor es estar equipado con el mejor equipo posible .*

Por lo tanto, el puesto de trabajo debe contener todos los equipos necesarios para garantizar un trabajo eficaz. El teletrabajo tiene la particularidad de formar parte de la esfera privada. Para crear un entorno propicio al trabajo, el teletrabajador debe considerar la posibilidad de crear un puesto de trabajo que combine a la vez la esfera privada y las exigencias del teletrabajo.

La disposición de un puesto de trabajo debe ser tomada en serio tanto por el trabajador como por los responsables o el equipo de RRHH. El espacio de trabajo debe permitir la comodidad sin dejar de ser plenamente productivo. Un puesto de trabajo físico se diseña generalmente de forma ergonómica para prevenir o minimizar los efectos sobre la salud del trabajo de oficina.

Un puesto de trabajo puede definirse como una estación de trabajo adaptada al entorno laboral y a las necesidades del trabajador, en particular mediante el uso de herramientas y equipos específicos. *Los principales riesgos para la salud de los teletrabajadores son: la falta de disponibilidad de equipos de trabajo ergonómicos*¹

En un contexto de teletrabajo, los principales principios ergonómicos que deben respetarse para preservar la salud y la seguridad del trabajador son los siguientes

- Adoptar una posición neutra, es decir, adoptar una postura correcta para realizar su trabajo. Esto incluye: tener la parte inferior de la espalda apoyada en el respaldo de la silla, tener los hombros y el cuello rectos, tener los pies en el suelo o en un reposapiés, etc.
- La pantalla debe estar a la altura de los ojos o ligeramente por debajo.
- El espacio de trabajo debe estar organizado, es decir, debes tener acceso a todos los elementos que necesites para realizar tu trabajo (ratón, teclado, bolígrafo, etc.) Los objetos y accesorios de uso ocasional deben estar alejados de la zona principal de trabajo, pero accesibles sin tener que realizar grandes movimientos.
- Cuando teletrabajes, evita las distracciones a su alrededor

La elección del espacio de trabajo va unida a su disposición. Se puede tener un puesto de trabajo ergonómico sin disponer de un espacio de trabajo adecuado. Esto no sólo afectará a su concentración, sino también a su productividad.

¹ Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. and De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
<https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

El espacio de trabajo debe ser práctico sin invadir tu espacio privado. El espacio debe ser lo suficientemente pequeño para acomodar un escritorio, así como diversos documentos y archivos de trabajo.



Consejos para mejorar la concentración

- Elige un lugar tranquilo y aislado de las diversas perturbaciones que pueden producirse durante el día.
- Maximiza la iluminación natural (evita las habitaciones sin ventanas), sin que sea demasiado brillante (utiliza cortinas o persianas). También puede ser necesario utilizar una lámpara adicional.
- Elija un espacio tranquilo, alejado de fuentes de ruido y distracción (zonas de juegos infantiles, lavadoras, tráfico, etc.).
- Elija un espacio que le proporcione confort térmico. Evite un lugar demasiado caluroso, demasiado frío o demasiado húmedo cuando trabaje en una oficina sedentaria.



Actividad 1: Analiza tu entorno de teletrabajo

Rellene el siguiente cuadro para analizar su entorno de trabajo.

TEMAS	MI ENTORNO DE TELETRABAJO ACTUAL (Describe aquí cómo es su entorno actual)	MODIFICACIONES QUE PUEDO HACER (Escribe aquí la modificación que podrías hacer para tener un mejor ambiente de trabajo).
Lugares (dormitorio, salón, comedor...)		
Temperatura (calor, frío, templada, etc...)		
Ruido (silencioso, TV, niños...)		
Luz (claro, oscuro, lámpara extra...)		

Equipo (¿dispongo de todo el equipo necesario para ser productivo)?		
Comodidad		



Actividad 2: *Tras la lectura de lo anterior y su reflexión, ¿cómo asegurarse de que su equipo dispone de un lugar y un entorno de trabajo correctos, para ser productivo?*

SESIÓN 2 – RIESGOS PARA LA SALUD FÍSICA

Los beneficios del teletrabajo para los trabajadores son bien conocidos (mayor productividad, autonomía...). Al mismo tiempo, los efectos sobre la salud se han materializado y son ya bien conocidos. En efecto, el teletrabajo, si se realiza sin precauciones ergonómicas, favorece diversas físicas para el trabajador, modificando así su productividad.

Se sabe que el trabajo de oficina sedentario favorece numerosos problemas físicos específicos relacionados con la postura. Los dolores físicos como las molestias visuales y los dolores musculo esqueléticos son las principales causas físicas identificadas (Aarås et al., 2000). También se reconocen otros dolores como estigma del trabajo sedentario. Además, un puesto de trabajo no ergonómico favorece el desarrollo de estas dolencias y problemas físicos, en particular los trastornos de las extremidades

superiores, los trastornos de las extremidades inferiores y el dolor de espalda (Hoe et al, 2012; Jensen et al., 2002; Wahlström, 2005).

En los últimos años y con la epidemia de la Covid-19, han aumentado los riesgos asociados al teletrabajo como las posturas incómodas, los movimientos repetitivos y el largo periodo de trabajo continuado; el teletrabajo reduce la actividad física de los profesionales y fomenta el sedentarismo que contribuye a diferentes enfermedades y dolencias crónicas como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares (ECV), la obesidad y la hipertensión (González et al., 2017).

Existen 3 categorías de riesgos físicos que hay que tener en cuenta a la hora de teletrabajar:



1. Riesgos relacionados con la disposición del puesto de trabajo:

Cuando un puesto de trabajo no está adaptado al trabajo informático, o lo está de forma inadecuada, puede generar tensiones posturales en los miembros superiores y la columna vertebral. En efecto, una postura estática prolongada puede provocar

fatiga muscular debido a la tensión permanente de los músculos que garantizan el apoyo.

La principal consecuencia de una postura de este tipo es el desarrollo de trastornos musculoesqueléticos (TME) de intensidad variable y que se manifiestan en forma de molestias, dolores musculares, tendinosos o incluso articulares que pueden desembocar en lesiones. Por ejemplo: dolor de espalda, cuello u hombros.

2. Riesgos relacionados con la postura sedentaria:

La disposición del puesto de trabajo puede conducir a la adopción frecuente y prolongada de posturas sedentarias. Éstas corresponden al mantenimiento en el tiempo de una postura sentada y de un gasto energético muy bajo. Se sabe que las posturas sedentarias contribuyen al riesgo de patologías cardiovasculares (hipertensión, insuficiencia cardíaca, etc.), problemas de salud mental (depresión) y TME.

3. Riesgos asociados a un uso intensivo de las pantallas:

En primer lugar, cabe mencionar que no se ha demostrado que el trabajo informatizado pueda causar patologías visuales. Sin embargo, sí se ha demostrado que trabajar en una pantalla durante mucho tiempo puede provocar fatiga visual. La fatiga visual es un fenómeno que afecta temporalmente al funcionamiento del ojo debido a un esfuerzo prolongado. El mecanismo de acomodación permanente, que llevan a cabo el cristalino y los músculos oculares para ajustar el enfoque de la imagen, puede provocar fatiga visual. Se manifiesta, en particular, por alteraciones fisiológicas, disminución del rendimiento visual, enrojecimiento, miopía temporal, etc.



Actividad 3: *He aquí una lista de dolencias físicas y psicológicas que pueden desarrollarse con un puesto de trabajo inadecuado cuando se teletrabaja. Intenta identificar el equipamiento necesario que podría aliviar estas dolencias.*

Dolor de espalda (lumbar):

.....

Dolor de cabeza / migraña:

.....

Dolor de cervicales:

.....

Ojos secos:

Tendinitis en la muñeca:

.....

SESIÓN 3 - UN PUESTO DE TRABAJO ERGONÓMICO: ¿QUÉ EQUIPAMIENTO SE NECESITA PARA TELETRABAJAR?

En las dos sesiones anteriores, has visto la importancia de crear un puesto de trabajo ergonómico que limite los riesgos físicos y psicológicos del teletrabajo. Para ello, se necesitan determinados equipos para que el teletrabajo sea eficaz.

1. Escritorio

La elección de tu mesa de trabajo o escritorio es importante. Define la postura que adoptarás. Por este motivo, prefiera una mesa de trabajo con el borde recto y lo suficientemente grande como para albergar todas sus herramientas de trabajo. Debes tener en cuenta las tareas que vas a realizar y el material que vas a colocar (número de pantallas, archivos, etc.). También debes tener en cuenta el espacio del que dispones. Es aconsejable tener un escritorio a la altura de los codos cuando se está sentado en una silla.

Lo ideal es colocar el escritorio perpendicular a las ventanas para limitar los reflejos y evitar la fatiga visual (por deslumbramiento directo o indirecto).

2. Ordenador

El ordenador es la herramienta más importante para teletrabajar. Ya sea fijo o portátil, es esencial para permitirte acceder a toda la información, recursos y herramientas de trabajo necesarios para llevar a cabo tus tareas. Te permite estar en contacto con tu equipo a través de diversas herramientas de comunicación, participar en reuniones, realizar tus tareas, etc.

Un buen ordenador de trabajo también incluye una buena pantalla. La pantalla de su ordenador debe permitirle trabajar sin limitaciones, con una buena resolución y un confort visual garantizado. Criterios para un buen monitor:

- Tamaño adaptado al ordenador y a sus necesidades
- Confort visual: Resolución HD o Full HD para evitar la fatiga visual.
- 1 o más pantallas si es necesario,
- A la altura de los ojos

Un teclado y un ratón son también otros dos elementos esenciales para utilizar el ordenador. Los teclados y ratones inalámbricos son más prácticos y evitan los problemas de conexión. Existen herramientas ergonómicas que se adaptan a la forma de las manos para mejorar la comodidad.

3. Auriculares de videoconferencia

También son necesarios unos auriculares para videoconferencias, sobre todo si tienes reuniones en línea o sigues cursos de formación en línea. Los auriculares también pueden eliminar el ruido ambiente de tu casa (el cónyuge en una reunión, niños gritando, vecinos ruidosos, etc.), que puede contaminar tu concentración. En el mercado existen auriculares con cancelación de ruido (auriculares cerrados con cancelación de ruido activa) que pueden aislarte del mundo que te rodea en mayor o menor medida. Es una buena compra si tienes problemas de concentración cuando teletrabajas.

4. Silla de oficina

La elección de la silla es importante porque pasas gran parte de tu tiempo de trabajo sentado. Necesitas una silla ergonómica que te proporcione comodidad y asiento durante mucho tiempo. Una mala silla favorecerá las malas posturas y el dolor (sobre todo de espalda). Lo ideal es que sea regulable y giratoria, y que alivie al máximo la espalda y el cuello.

5. Soporte de ordenador

Un soporte de ordenador es una herramienta para ajustar la altura del portátil, en particular, para elevar la altura de la pantalla.

El soporte garantiza la comodidad de uso del portátil al permitir mantener una postura erguida. El uso de un portátil sin soporte obliga al usuario a mover la cabeza hacia abajo para poder mirar correctamente su pantalla de trabajo. Este movimiento de la cabeza tira del cuello y la nuca, lo que a la larga puede provocar dolores y otros problemas relacionados con la postura.

6. Otros

Reposapiés: El reposapiés es un accesorio ergonómico indispensable que permite una posición cómoda del cuerpo. El reposapiés es especialmente útil para las personas cuyos pies no tocan el suelo o las que se encuentran en una posición incómoda. El reposapiés ayuda a prevenir los problemas relacionados con las malas posturas.

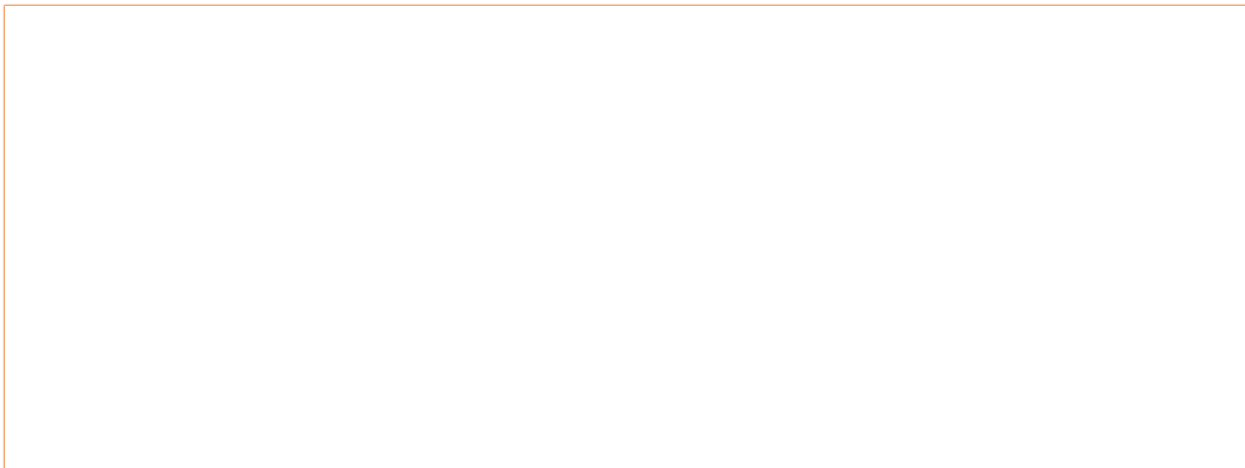
Cámaras web: La webcam te permitirá ser visible durante las reuniones u otros eventos en línea. Así, una cámara de buena calidad, buena resolución y frecuencia de imagen te permitirá permanecer accesible a tu interlocutor. Elige cámaras HD o Full HD que proporcionarán una imagen nítida. La cámara es especialmente útil porque te permite mantener una apariencia de vínculo en los intercambios al darte la posibilidad de ver a tu interlocutor y ser visible para los demás.

Replicador de puertos: Los replicadores de puertos son una herramienta que te permitirá conectar todos tus dispositivos, especialmente si utilizas un portátil y quieres utilizar una pantalla externa.

Copia de seguridad y recuperación de datos: No pensamos lo suficiente en ello, pero la copia de seguridad y recuperación de datos son herramientas interesantes e imprescindibles porque te permiten proteger tus datos, especialmente los más críticos. Evitarán fallos u otros problemas relacionados con tu equipo informático.



Actividad 4: *Como resultado de la lectura de lo expuesto y de tu reflexión, ¿hay algún equipo específico necesario para tu trabajo?*



SESIÓN 4: CONSEJOS

Cada trabajador tiene sus problemas y necesidades. Por ello, el puesto de trabajo debe adaptarse a cada persona, en función de sus necesidades y de su entorno.

Para limitar el impacto del teletrabajo sobre el cuerpo físico y la salud mental, he aquí algunos consejos para garantizar una buena ergonomía durante el teletrabajo:

Ajusta la altura de tu silla de trabajo para que tus muslos estén paralelos al suelo. Los pies deben apoyarse en el suelo o en un reposapiés. Al sentarte, no debes sentir presión en la parte posterior de los muslos.

Ajuste el respaldo del asiento: la parte inferior de la espalda, es decir, la zona lumbar, y la parte media de la espalda deben estar bien apoyadas. Ajuste la altura, el ángulo y la tensión del respaldo. Deben adaptarse a la forma de tu cuerpo.

El teclado debe estar a la misma altura que los codos, tanto si estás sentado como de pie (por ejemplo, en un escritorio).

Los antebrazos deben estar paralelos al suelo. Si es necesario, ajusta el soporte sobre el que descansan el ratón y el teclado para que la altura sea la adecuada.

Las muñecas deben estar rectas, en línea con los antebrazos.

Mantén los codos pegados al cuerpo. Ajusta los reposabrazos de modo que el peso de tus antebrazos descanse sobre ellos.

Evite inclinar los hombros hacia delante

Reduzca las posturas incómodas del cuello colocando el monitor a la altura de los ojos o ligeramente por debajo (tanto si trabaja sentado como de pie)

La pantalla del ordenador debe estar situada a un brazo de distancia de los ojos. La distancia debe adaptarse al tamaño de la pantalla. Cuanto más grande sea la pantalla, más lejos puede estar de los ojos.

Para reducir la tensión ocular, haz micro descansos siguiendo la regla 3 x 20: un descanso de 20 segundos cada 20 minutos, mirando a algo que esté a unos 20 metros de distancia.

Incorpora estiramientos a tu trabajo. Cambie de postura a lo largo del día. Coloca los dispositivos de forma que tengas que levantarte (por ejemplo, la impresora puede colocarse a varios metros de tu mesa).

Asegúrate de tener una iluminación adecuada cuando trabajes con documentos impresos y una luz concentrada y difusa para el trabajo en pantalla. Si colocas el ordenador junto a una ventana, ésta no debe reflejarse directamente en el monitor. El deslumbramiento provoca fatiga y sequedad ocular. Ajusta la inclinación de la pantalla del ordenador para minimizar el deslumbramiento.



Vídeo: Aquí tienes una lista de reproducción de YouTube con consejos y recomendaciones para mejorar tu entorno de teletrabajo. Cómo trabajar desde casa

| #Conmigo:
https://youtube.com/playlist?list=PLbpi6ZahtOH4_AOV4nGZZY1Uy5Uk709ty

Módulo 3 – *Prácticas de bienestar y compromiso en el teletrabajo*

Breve descripción del módulo

El 3er módulo de esta formación le proporcionará un conjunto de conocimientos sobre el bienestar y el compromiso en el trabajo. El módulo te ayudará a comprender y apoyar a los empleados que teletrabajan y, en particular, a garantizar su bienestar y su salud.

Tendrás acceso a varias herramientas y consejos para maximizar tu apoyo a la hora de establecer e implantar el teletrabajo para sus empleados.

Duración estimada del módulo

3 horas

Objetivos del módulo

Los objetivos del Módulo 3 son:

- Reforzar las competencias de los profesionales de RRHH
- Proporcionar los conocimientos necesarios sobre el bienestar en el teletrabajo
- Abrir la reflexión de los profesionales sobre sus prácticas
- Proporcionar las habilidades necesarias a los profesionales de RRHH para establecer e implementar el teletrabajo
- Definir el papel de los profesionales de RRHH en la salvaguarda de la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados, especialmente en el teletrabajo.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO #	Una vez finalizada la formación, los participantes deberán ...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
MÓDULO 3	<ul style="list-style-type: none"> Comprender el bienestar del entorno de teletrabajo Comprender el compromiso de los empleados con el teletrabajo Saber definir 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo Aprender a implicar a los empleados en el teletrabajo Crear una estrategia de bienestar para los empleados que teletrabajan Saber cómo apoyar a los equipos virtuales Saber cómo garantizar el compromiso de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a los empleados a acomodar su espacio de trabajo Crear un entorno de trabajo en línea adecuado Cuidar de la salud y el bienestar de los empleados Establecer un plan de acción para garantizar el bienestar y el compromiso.

Contenido del módulo

SESIÓN 1 – BIENESTAR EN EL TELETRABAJO

El término bienestar se asocia cada vez más al mundo laboral, incluido el teletrabajo. El teletrabajo se ha popularizado en los últimos años y el bienestar en el trabajo se ha trasladado a la esfera privada.



Actividad 1: *En tu opinión y experiencia, ¿qué significa bienestar en el trabajo y cuáles son los criterios para identificarlo?*

El teletrabajo ha cambiado nuestra relación con el trabajo al trasladar el trabajo tradicional a la esfera privada. Al igual que el trabajo profesional, el bienestar en el trabajo es una dimensión importante que influye en nuestra relación con el trabajo, su entorno, nuestra motivación y nuestra productividad. Numerosos estudios han demostrado que los empleados conceden gran importancia al bienestar en el trabajo y también cuando teletrabajan. Un empleado que se siente bien en el trabajo se implicará de forma natural y ofrecerá una mejor calidad de trabajo.

Definir el bienestar en el teletrabajo o cuando se trabaja in situ es un vasto proyecto, ya que abarca varias dimensiones y cada persona lo percibe de forma diferente. El bienestar en el teletrabajo puede definirse como un sentimiento de satisfacción y realización en y a través del propio trabajo. Así, el bienestar en el trabajo puede

observarse en dos vertientes: el bienestar físico y el bienestar psicológico. De hecho, el bienestar en el trabajo permite a los empleados mantener su salud mental y física. Por el contrario, el malestar en el trabajo presenta numerosos riesgos tanto para el trabajador como para la empresa: enfermedad, malos resultados, absentismo, rotación, burnout, etc.

Para ir más lejos y durante el desarrollo del proyecto Equipos Virtuales, los socios definieron el bienestar en el trabajo bajo 4 criterios² :

Bienestar físico: La capacidad de mejorar el funcionamiento del propio cuerpo mediante una alimentación sana, el sueño y buenos hábitos de ejercicio (Nutrición sana, Gestión del sueño, Ejercicio).

Bienestar emocional: La capacidad de adaptarse ante la adversidad (resiliencia), gestionar las propias emociones y generar emociones que conduzcan a sentimientos agradables (generar emociones positivas, humor, espiritualidad, saborear, optimismo, adaptabilidad, autocompasión, mindfulness, salud mental).

Bienestar social: la capacidad de comunicarse, desarrollar relaciones significativas con los demás y crear una red de apoyo emocional (gratitud, perdón, comunicación verbal y no verbal, empatía, actos de bondad, tutoría, diversidad e inclusión, conexión social en el trabajo, trabajo en equipo, actividades de creación de equipos, habilidades interpersonales).

Bienestar digital: Describe el impacto de las TIC (por ejemplo, correos electrónicos, chats instantáneos) en la salud mental, emocional y física de las personas.

SESIÓN 2: EL PAPEL DEL PERSONAL DE RRHH EN EL TELETRABAJO

Incluso a distancia, no debe pasarse por alto el bienestar de los empleados. Como ya se ha dicho, el bienestar se siente tanto física como mentalmente. Con la llegada del teletrabajo, las condiciones de trabajo han cambiado, y cada uno es libre de organizar su puesto de trabajo como desee, pero pueden producirse trastornos musculoesqueléticos (TME) y otras enfermedades profesionales si no se supervisa y se toma conciencia de la ergonomía del puesto de trabajo (véase el módulo 2).

² Virtual Teams project (2022). Toolkit for Virtual Team leaders, HR professionals and Managers. Available at <https://virtual-teams.eu/>

Desde el punto de vista mental, el derecho a la desconexión es más que necesario, a distancia, se puede ser más flexible en la organización del tiempo de trabajo, pero cuidado con el exceso de trabajo o los abusos. Es importante redefinir los horarios de trabajo y de comunicación.

Por ejemplo, en mayo de 2020, el CEO de IBM, Arvin Krishna, creó un compromiso de ocho puntos de trabajo desde casa³ para y por los empleados, con el fin de garantizar su bienestar y productividad:

- "Me comprometo a que la familia sea lo primero.
- Me comprometo a apoyar la flexibilidad para las necesidades personales.
- Me comprometo a apoyar los momentos en los que la cámara no esté preparada (en las video llamadas).
- Me comprometo a ser amable.
- Me comprometo a establecer límites y evitar la fatiga por vídeo.
- Me comprometo a cuidar de mí mismo.
- Me comprometo a ver cómo están las personas con frecuencia.
- Me comprometo a estar conectado socialmente con mis compañeros de trabajo".



Actividad 2: *Describe las recomendaciones/ decisiones/ acciones adoptadas para promover el bienestar de sus empleados durante el teletrabajo.*

¿Cómo puedo fomentar el bienestar laboral de mis empleados?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

³ Arvin Krishna, I pledge to support my fellow IBMers working from home during COVID-19, 2 May 2020, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/i-pledge-support-my-fellow-ibmers-working-from-home-during-krishna/>

SESIÓN 3 - ¿QUÉ ES EL COMPROMISO DEL TELETRABAJADOR?

Un entorno de trabajo en línea que promueva el bienestar de los empleados contribuye a garantizar la motivación y el compromiso con el trabajo. Es importante señalar que el compromiso de un empleado no asegura su felicidad y bienestar en el trabajo y viceversa.

El compromiso laboral es un estado psicológico de motivación que corresponde al apego que un individuo siente hacia un trabajo y las prácticas asociadas al mismo ⁴.

El compromiso se refiere a la relación entre el empleado y su organización y al conjunto de elementos que fomentan el apego y el deseo de permanecer en ella. Cristaliza el sentimiento de utilidad, placer, orgullo y realización del empleado. Es un estado personal basado en sentimientos y sensaciones personales.

Un empleado comprometido está satisfecho con su trabajo, con lo que hace y con la imagen de sí mismo que proyecta. Suele ser en las cosas más sencillas, básicas y triviales donde se encuentra la mayor satisfacción, placer y sentimientos de orgullo y propósito.

El compromiso de un empleado con su trabajo es esencial para el buen funcionamiento de la organización. Este compromiso es un requisito previo para el bienestar y el éxito de una organización. Un empleado comprometido garantiza la correcta ejecución de las tareas y fomenta la motivación y la inversión. Un empleado que invierte, que se compromete con su organización y que se siente considerado y valorado.

Más concretamente, el compromiso de los empleados remotos se refiere al grado en que éstos se sienten comprometidos con el equipo, su trabajo y la empresa. Con el trabajo desde casa aquí para quedarse, los trabajadores remotos a menudo se sienten menos comprometidos y conectados con la empresa, lo que puede repercutir negativamente en los niveles generales de productividad y el rendimiento empresarial.

La crisis sanitaria ha sacudido las cosas y ha puesto en perspectiva el papel de los directivos y el personal de RR.HH. a la hora de entender el bienestar y el compromiso

⁴ Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11(3), 299-326.

de los empleados. El compromiso se ha convertido en un reto para el bienestar de los empleados, no en una búsqueda del rendimiento. El teletrabajo ha llevado a las empresas a promover el compromiso como un reto para el bienestar de los empleados, no como un reto para el rendimiento. A menudo se ha mencionado durante la epidemia de covid-19 que el teletrabajo ha provocado una disminución del compromiso de los empleados. Esto no se ha demostrado, sino todo lo contrario: un estudio global (realizado por Great Place to Work) ha demostrado el impacto positivo del teletrabajo en el compromiso de los empleados.



Actividad 3: *¿Cuáles crees que son las características de un empleado a distancia comprometido?*

Los empleados remotos comprometidos tienden a...

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Cada empleado es diferente y expresará su compromiso de formas distintas. Sin embargo, se han identificado algunas tendencias en todos los empleados, incluidos 3 comportamientos principales (Aon Hewitt):

- Dice: El empleado habla de su empresa y sabe promocionarla. Es un embajador.
- Se queda: El empleado se queda y quiere quedarse en la empresa. Es un empleado leal. Ve futuro en la empresa.

- Se esfuerza: Tienen un buen rendimiento y tienden a ir más allá de las expectativas, de los objetivos que se les han fijado.

El compromiso está vinculado a la relación que el empleado mantiene con su trabajo, sus compañeros y su(s) superior(es). Por tanto, es importante que esta relación se mantenga a distancia, del mismo modo que el trabajo en la oficina. Por tanto, corresponde a los dirigentes, a los directivos y a los equipos de RR.HH. poner en marcha y/o reforzar las palancas del compromiso profesional de sus empleados.

SESIÓN 4: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS A DISTANCIA

Los RRHH desempeñan un papel importante en el compromiso de los empleados a distancia de muchas maneras. Tienen un papel importante porque pueden influir en varios factores para fomentar y reforzar el compromiso de los empleados, especialmente en el teletrabajo. Es importante considerar las siguientes palancas como impulsoras del compromiso: (la lista no es exhaustiva, pero contiene las principales palancas).

- **Buena comunicación:**

Se trata de establecer un sistema de comunicación que permita un mayor intercambio de las misiones y objetivos de cada uno, pero también de las necesidades, ambiciones profesionales, etc. Como profesional de RRHH, tu papel es acompañar a la organización en el establecimiento de esta comunicación y asegurarte de que se mantiene sana y benévola.



Actividad 4: *¿Qué acciones puede llevar a cabo en su organización para fomentar esta buena comunicación? p. ej.: entrevista profesional anual...*

- **Poner a los empleados al mando de la organización:**

Los empleados necesitan sentir que tienen un papel que desempeñar en la organización y que sus acciones tienen un impacto. Es importante demostrarles que están en el centro de la estrategia de la organización.



Actividad 5: Como profesional de RRHH, ¿qué acciones puede emprender con sus empleados para reforzar este sentido de acción e impacto?

- ...
- ...
- ...
- ...

- **Cuidar la salud mental y física de los empleados incluso a distancia:**

Es necesario crear un entorno saludable a distancia y contar con una estrategia de bienestar. El papel del profesional de RRHH aquí es construir y fomentar este entorno. Se encarga de acompañar a los empleados para encontrar las soluciones necesarias a su malestar (redirigirles a profesionales especializados, acompañarles en la resolución de conflictos, etc.).



Actividad 6: ¿Cuál es la estrategia de bienestar de tu organización? ¿Y cuál es tu papel como profesional de RRHH (en pocas palabras)?

- **Reconocer el trabajo realizado:**

Es importante destacar los logros positivos de sus empleados y esto puede hacerse reconociendo su trabajo oralmente, por escrito o mediante determinados beneficios materiales.



Actividad 7: *En los últimos dos meses, ¿has valorado los logros, el rendimiento o las acciones de algún empleado? En caso afirmativo, ¿cómo? En caso negativo, ¿qué podrías haber valorado?*

- **Feedback:**

Permite a los empleados dar su opinión sobre la organización y escucha sus comentarios positivos y negativos.



Actividad 8: *¿Qué herramientas digitales puede utilizar para recabar la opinión de sus empleados?*

- ...
- ...
- ...
- ...

SESIÓN 5 - ¿CÓMO GARANTIZAR EL BIENESTAR Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS?

El vínculo entre el bienestar y el compromiso es bastante estrecho, ya que uno influye en el otro. Por lo tanto, las medidas adoptadas para promover uno repercutirán en el otro. Por lo tanto, esta sesión trata de las prácticas que permiten el bienestar y el compromiso de los empleados al mismo tiempo, sin diferenciación. Por supuesto, se mencionarán algunas especificidades, ya que su impacto no será necesariamente el mismo.

La sesión 4 puso de relieve el papel del profesional de RRHH a la hora de implicar a los empleados remotos. La sesión 5 propone herramientas y actividades para implicar a los empleados y promover su bienestar en el trabajo.

1. Reforzar el espíritu de equipo, el sentimiento de inclusión dentro de un grupo.

Hay muchas herramientas disponibles para reforzar el espíritu de equipo y permitir que cada uno encuentre y ocupe su lugar en un equipo a distancia. La mayoría de estas herramientas están disponibles en forma de actividades de creación de equipos que refuerzan la camaradería, la comunicación y las habilidades de liderazgo. Todo el equipo se reúne en línea en un entorno que refuerza las relaciones de equipo y hace más eficaz la colaboración.

Aquí tienes una selección de vídeos con varias actividades de creación de equipos/trabajo en equipo que puedes poner en práctica fácilmente con tu(s) equipo(s).



Videos con otras actividades:

- 5 Zoom, Virtual, or Team Building Activities: [IDEAS FOR VIRTUAL OR REMOTE TEAMS]: <https://youtu.be/-KfIXKhN2Uc>
- Ejemplo: Quick Virtual Team Activity - You Rock! <https://youtu.be/kfmI14Icl7w>
- Best Virtual Team Building Activities | Simple Team Building Activities for Remote Work https://youtu.be/gSXX32_H2SQ

2. Establecer un entorno de trabajo en línea estructurado

La gestión de un equipo en línea requiere la definición de un marco de actividades y el establecimiento de un entorno que permita el intercambio y el rendimiento de los empleados. Aquí es donde entra en juego la implantación de herramientas de gestión y comunicación. Para garantizar el compromiso de tus empleados, es necesario asegurarse de que disponen de todos los medios técnicos y prácticos para llevar a cabo sus misiones y reforzar su rendimiento.

Esto puede implicar:

- Elegir el medio de comunicación más adecuado (correo electrónico, Zoom, Microsoft Teams, etc.).
- Definir la frecuencia de la comunicación/reuniones.
- Establecer un espacio para intercambiar información y contenidos...
- etc.

Esta formación está repleta de consejos que te ayudarán a crear un entorno favorable al teletrabajo que fomente el bienestar y el rendimiento de tus empleados. Además, el kit de herramientas para jefes de equipos virtuales, profesionales de RRHH y directivos contiene varias herramientas que le ayudarán a crear el entorno adecuado para su equipo y sus objetivos.

3. Fomentar la salud y el bienestar (sesión deportiva en línea, por ejemplo).

La salud de tu equipo debe ser una prioridad. Si tus empleados enferman o no se sienten bien, rendirán poco o nada. Además, todos los estudios demuestran que una dieta sana y el ejercicio son importantes para gozar de buena salud. Como profesional de RRHH, puedes proponer la puesta en marcha de actividades en línea para promover hábitos saludables. Puede ser la creación de un programa de bienestar para su equipo (30 días de yoga, un mes de paseos diarios, etc.), o la creación de un momento de grupo, como una sesión de deporte en línea o una clase de cocina.

Estas actividades demostrarán que te preocupas por su salud, y también acercarán a los empleados a la vez que mantienen su salud.

4. Ofrecer formación en línea y oportunidades de promoción profesional

La formación continua es una palanca de compromiso con el trabajo, que permite a los empleados estar motivados y construir su futuro profesional. Para tener en cuenta los deseos de cada individuo y alinearlos con la estrategia de la empresa, es necesario llevar a cabo una política de RRHH que incluya una verdadera gestión del talento. Abrir la posibilidad de la formación continua a tus empleados reforzará sus competencias, que serán bien aprovechadas dentro de la empresa.

Muchos sistemas de gestión del aprendizaje en línea te permiten poner tus contenidos de formación en línea y distribuirlos a tus empleados o acceder a los contenidos de formación pertinentes. Puedes ofrecer formación en función de las necesidades, deseos y requisitos de tus empleados. Una forma buena y productiva de mantenerse ocupado es ver y terminar cualquier formación obligatoria de la empresa. Esto puede permitir a tus empleados avanzar en sus carreras de forma que les ayude a alcanzar sus objetivos.

Además, tus empleados deben conocer las posibles oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Es importante que los empleados sepan que pueden ascender en su organización, tanto si se encuentran en la oficina como al otro lado del mundo. El trabajo a distancia no es un obstáculo para el desarrollo profesional e incluso puede reducir la rotación de personal y fomentar el compromiso.

5. Asignar un presupuesto para ayudar a animar la oficina en casa

Es esencial proporcionar herramientas de trabajo adaptadas a las tareas encomendadas. Un empleado mal equipado sabe de antemano que no podrá llevar a cabo su tarea.

La lista de cosas en las que pensar para fomentar el compromiso en el trabajo:

- espacio suficiente,
- un asiento cómodo,
- un escritorio funcional,
- un ordenador que no se "cuelgue",
- un software eficaz,
- etc.

6. Remuneración

Dependiendo de la situación (contratación o promoción), la dirección y el equipo de RRHH pueden tener una palanca de motivación financiera:

- un aumento,
- una prima de asistencia o una prima por objetivos,
- beneficios,
- o cualquier otro tipo de bonificación debería ser posible para ofrecer un paquete atractivo y motivador.
- Cuando un empleado comprometido con su trabajo consigue resultados concretos, pero ve que su salario se estanca durante demasiado tiempo, puede verse tentado a solicitarlo en otro lugar para obtener satisfacción.



Consejos

He aquí algunos ejemplos de prácticas que pueden mejorar el bienestar y el compromiso de los empleados. Esta lista no es exhaustiva.

No dudes en buscar otras actividades, herramientas o acciones para poner en práctica con tus equipos.

Es importante tener en cuenta las opiniones y recomendaciones de tu personal. Ellos podrán identificar sus necesidades y las actividades necesarias.

Módulo 4 – Asistencia a los responsables de equipos virtuales en la gestión de las ventajas del teletrabajo

Breve descripción del módulo

Los directivos y jefes de equipo se encuentran en una posición única con la transición hacia el teletrabajo y el trabajo a distancia. Si bien hay algunas empresas que trabajan totalmente a distancia, una gran parte de ellas está optando por un modelo mixto de lugares de trabajo híbridos, que combina el trabajo presencial y el trabajo en línea para los mismos empleados. Ambos estilos de teletrabajo conducen a necesidades específicas de apoyo por parte de los profesionales de RRHH a los jefes de equipo para ayudarles a apoyar a estos equipos de empleados, proporcionando el mejor entorno de trabajo posible y permitiendo la consecución eficiente de los objetivos de la empresa.

Este módulo cubrirá las necesidades y oportunidades de apoyo de RRHH a los jefes y gestores de equipo en la adaptación de los procesos de trabajo para ajustarse al teletrabajo, los procesos de supervisión y el rendimiento de los trabajadores remotos, la organización del flujo de trabajo y la organización del trabajo diario de los empleados y equipos remotos, la co-creación de la cultura de empresa, el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados, así como la pertenencia y el espíritu de equipo.

Duración estimada del módulo

2 horas y media.

Objetivos del módulo

- Proporcionar una visión general comprensible de los diversos procesos, tareas y actividades diarias que contribuyen al éxito del teletrabajo.
- Identificar las distintas formas en que RRHH puede cooperar con los directores, jefes de equipo y supervisores y ayudarles a proporcionar el apoyo necesario a los miembros de sus equipos remotos.
- Identificar las necesidades del gestor/jefe de equipo/supervisor en materia de apoyo profesional de RRHH hacia tu propio trabajo y hacer frente a la gestión de un equipo a distancia.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO #	Una vez finalizada la formación, los participantes deberán ...	
	Conocimiento	Habilidades
MÓDULO 4	<ul style="list-style-type: none"> Comprender los retos a los que pueden enfrentarse los directivos cuando trabajan con equipos remotos o híbridos y ser capaces de encontrar formas de apoyar a estos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos cruciales en los que los jefes de equipo/gestores/supervisores pueden necesitar ayuda para proporcionar el apoyo necesario a los miembros de su equipo remoto. Identificar los procesos cruciales en los que los jefes de equipo/gestores/supervisores pueden necesitar apoyo en su posición y hacer frente a la gestión de un equipo remoto.

Contenido del módulo

Hay empresas que siguen empleando únicamente a trabajadores en la oficina y otras totalmente a distancia, pero también hay un número creciente de empresas que tienen ambos tipos de personal. Se trata de una posición única para los directivos, ya que plantea diversas cuestiones de necesidades y expectativas en relación con el proceso de trabajo del empleado. Algunos directivos no están seguros de qué cosas hay que tener en cuenta a la hora de trabajar con un equipo remoto o de realizar la transición de varios compañeros o puestos a un entorno de trabajo híbrido.

Además, las expectativas de la organización con respecto a un teletrabajador en cuanto a la calidad del trabajo que realiza nunca deben diferir de las que la organización tiene con respecto a los trabajadores de la oficina. En pocas palabras, la organización no debe esperar más o menos de los trabajadores remotos que del personal de la oficina, ya se trate de la calidad del trabajo (un buen trabajo es igual de bueno si se hace desde cualquier lugar), la gestión del tiempo (los plazos se aplican a todos los trabajadores) o el cumplimiento de las normas de la empresa (los

trabajadores de distintos lugares siguen estando sujetos a los mismos derechos y obligaciones).

Por lo tanto, al menos los aspectos básicos de los distintos ámbitos del trabajo a distancia deben definirse claramente entre el empleador y el empleado, incluidas las formas de comunicación que la organización y las necesidades de los distintos procesos de trabajo exigen, los procesos de supervisión de los trabajadores a distancia, la organización del flujo de trabajo y la organización del trabajo diario del empleado y del equipo, ... al mismo tiempo, la cultura de empresa, el espíritu de equipo y la pertenencia al equipo deben desarrollarse, alimentarse y mantenerse a lo largo de todo el proceso.

Todos estos ámbitos son áreas en las que los profesionales de RR.HH. pueden proporcionar apoyo a los directivos para ayudar a que los procesos de teletrabajo funcionen lo mejor posible y proporcionen beneficios y satisfacción al empleador y al empleado.

Cuando se trata de apoyar a los directivos en el teletrabajo, los profesionales de RR.HH. primero tienen que identificar las áreas en las que los directivos pueden necesitar su ayuda en el desempeño de su trabajo. Por lo general, esto incluye los aspectos en los que el teletrabajo puede diferir de un entorno presencial típico en el que los directivos tienen más experiencia.

Una de las diferencias del teletrabajo es la cantidad (y el efecto) de contacto inmediato y supervisión que tienen los trabajadores a distancia por parte de sus jefes. Esto significa que necesitan tener una visión muy clara de su papel dentro de la organización: metas y objetivos específicos que deben perseguir. Tienen que saber exactamente lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, y ser capaces de llevarlo a cabo con menos supervisión directa y apoyo de sus compañeros. Todo esto se lo tienen que transmitir sus jefes (con el apoyo de RRHH).

En lo que respecta a los procesos de incorporación, es posible que los directivos necesiten ayuda para colaborar con los miembros de su equipo y con los profesionales de RR.HH. Para elaborar un plan individualizado de incorporación remota con formas específicas de comunicación y objetivos que cumplir. Es crucial fomentar la colaboración y el compromiso, y proporcionar medios, tecnología y maneras de

incorporar e iniciar su desarrollo profesional y crecimiento personal desde el principio de su empleo.

En colaboración con los profesionales de RRHH, también se puede formar a los directivos y supervisores para que transmitan a sus equipos diversos mensajes importantes, códigos de conducta y la cultura de la empresa y se aseguren de que todo el mundo está al corriente. Esto también implica una mayor atención de los directivos a los empleados, como proporcionar las condiciones necesarias para que los trabajadores puedan participar activamente en los esfuerzos de la empresa, por ejemplo, gestionando las posibles barreras, proporcionando un entorno seguro y aplicando prácticas que animen a los empleados.

Los profesionales de RRHH también pueden ayudar a los directivos a ser capaces de identificar los principales retos del trabajo a distancia, emplear un plan y prácticas clave, crear procesos fluidos y establecer expectativas claras para facilitar el trabajo a distancia del equipo. Esto puede hacerse mediante cursos de formación para directivos o mediante asesoramiento individual, colaboraciones y planes de acción personalizados, adaptados a un directivo concreto de un equipo concreto.

Para los directivos, algunos de los retos a los que pueden enfrentarse al trabajar con equipos remotos o de forma híbrida pueden ser:

- Cuestiones de comunicación
Las habilidades de comunicación del teletrabajo difieren de las de los trabajadores presenciales, y los directivos tienen que sentirse cómodos con ambas. Esto incluye la falta de determinada información en comparación con la comunicación cara a cara, los retrasos en la comunicación, el agotamiento de las video llamadas, los problemas de disponibilidad, la facilidad de comunicación (frecuente) a través de la tecnología, etc.
- Falta de conocimientos o experiencia en tecnología
Algunos trabajadores son más expertos en tecnología que otros, y los directivos tienen que ser capaces de ayudarlos a todos para garantizar que el flujo de trabajo funcione y se cumpla la carga de trabajo. Es posible que los propios directivos no se sientan cómodos afrontando diversas dificultades técnicas. Los departamentos de informática y RR.HH. también pueden verse desbordados en este sentido, por lo que es crucial que apoyen a los directivos y a todos los

teletrabajadores de forma colaborativa, mediante la organización de cursos y/o la adopción de las medidas necesarias a la hora de incorporar nuevas tecnologías o nuevos dispositivos a los procesos de la empresa.

- Falta de contacto personal

Se trata de un problema con el que pueden tener dificultades tanto los directivos como los trabajadores, y que puede derivar en sentimientos de aislamiento, disminución del sentimiento de pertenencia, reducción de la motivación y el dinamismo en el trabajo, efectos negativos en el compromiso y la dedicación del equipo, etc. Para contrarrestarlo, deben organizarse actividades de creación de equipos a distancia y reuniones periódicas, aunque sean informales.

Los propios teletrabajadores pueden tener dificultades con el aislamiento social (soledad, falta de entornos dinámicos en la oficina, dificultades para sentirse parte de la empresa o del equipo), estrés añadido y posibles condiciones de trabajo subóptimas en casa (falta de espacio de oficina adecuado o dedicado, entorno de trabajo inmediato, distracciones, ...).



Actividad 1

¿En qué se diferencia el trabajo de los jefes de equipo/directores/supervisores cuando trabajan con trabajadores presenciales, teletrabajadores o trabajadores a distancia, o incluso con variaciones híbridas de mano de obra, en tu organización? ¿Cuál es la situación/combinación de trabajo más típica?

¿Cuáles son los problemas a los que se enfrentan los jefes de equipo, directores y supervisores que trabajan con equipos virtuales o remotos? ¿Cómo lo sabe (por ejemplo, en base a tu propio informe, en base a encuestas de RR.HH., puntuaciones de los indicadores clave de rendimiento, comentarios de los clientes)?

¿Dónde ves áreas potenciales en las que tú, como profesional de RRHH, puedes apoyar a los jefes de equipo, gerentes y supervisores de tu organización en el teletrabajo? ¿De qué manera te apoyan los altos ejecutivos y la alta dirección para hacerlo?



Lecturas recomendadas

[How to Create a Good Remote Working Culture](#)

Módulo 5 – *Habilidades y consejos para la productividad en el teletrabajo*



Resumen del módulo

Diversos factores dentro de cualquier organización afectan a la productividad y al compromiso en el lugar de trabajo. La cuestión clave para los profesionales de RR.HH. es identificar los principales motivadores y desmotivadores que afectan a los teletrabajadores y a los directivos en tu trabajo, y encontrar oportunidades, formas y medios de incentivar la productividad y hacer frente a las barreras organizativas.

En este módulo echaremos un vistazo a ciertos campos en los que los profesionales de RRHH pueden ayudar a impulsar la productividad de la organización, entre otras influencias beneficiosas, implementando soluciones sencillas dentro de los diversos departamentos y equipos de trabajo de la organización. Se trata, en su mayoría, de consejos basados en habilidades blandas para establecer y fomentar un entorno de trabajo saludable, eficiente y seguro.

Duración estimada del módulo

1 hora y media.

Objetivos del módulo

Familiarizar a los alumnos con diversos consejos y habilidades para proporcionar un entorno de trabajo saludable, eficiente y seguro que impulse la productividad en el teletrabajo, como, por ejemplo:

- Creación de una cultura organizativa positiva, un clima organizativo alentador y un entorno de trabajo propicio; establecimiento y co-creación de la cultura de oficina;
- Provisión de oportunidades de formación y desarrollo para todos los empleados en los distintos niveles de la organización; provisión de herramientas y tecnología adecuadas y útiles; provisión de un entorno de trabajo saludable;
- Provisión de una estructura organizativa clara mediante la definición de todos los procesos de la empresa; establecimiento de límites claros
- Bienestar de los empleados; comunicación clara, frecuente, reflexiva y atractiva a través de diversos canales.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO #	Una vez finalizada la formación, los participantes deberán ...	
	Conocimiento	Competencias
MÓDULO 5	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las formas en que los profesionales de RR.HH. pueden ayudar a los jefes de equipo/directores/supervisores, basándose en sus necesidades de apoyo en su puesto y haciendo frente a la gestión de un equipo remoto para aumentar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar diversas técnicas e intervenciones en equipos de trabajo electrónicos para establecer y fomentar un entorno de trabajo saludable, eficiente y seguro.

Contenido del módulo

Hay varios factores que afectan a la productividad y al compromiso en el lugar de trabajo. La cuestión clave para los profesionales de RRHH es identificar los principales motivadores y desmotivadores que afectan a los teletrabajadores y a sus directivos en su trabajo, y encontrar oportunidades, formas y medios de incentivar la productividad y hacer frente a las barreras organizativas.

1. Crear una cultura organizativa positiva, un clima organizativo alentador y un entorno de trabajo favorable.

Ayudar a los empleados a crear un entorno de trabajo saludable, en el que puedan desarrollar hábitos de trabajo saludables y contribuir a crear un espacio de trabajo productivo.

Para ayudar a crear y mantener una cultura de aprendizaje dentro de una organización, los profesionales de RR.HH. deben implicar a todos los niveles de la organización. Al incluir activamente a todos los niveles de la organización, además de asegurarse de que toda la organización está implicada, los profesionales de RR.HH. también se aseguran de contar con el apoyo de altos ejecutivos y responsables de la toma de decisiones que entienden su punto de vista y ayudarán a explicar los valores de la organización al resto de los empleados; se aseguran de que los directivos y supervisores transmiten este mensaje a sus equipos, así como de apoyar a todos los trabajadores para que compartan y creen conjuntamente la cultura de la empresa, previendo también posibles formas de mejora o cambio en los procesos organizativos o de otro tipo.

2. Dar a los empleados de todos los niveles oportunidades de educación, formación y desarrollo

Puede tratarse de actividades como la orientación de nuevos empleados, la formación de directivos, los programas de liderazgo, los programas de desarrollo personal y profesional, y diversas formas de reciclaje y perfeccionamiento profesional.

3. Proporcionar una estructura organizativa definiendo claramente todos los procesos de la empresa

Establecer una estructura organizativa claramente definida y establecer formas eficaces, organizadas y eficientes de tratar todos los procesos organizativos y de trabajo garantizará que cada individuo, así como los equipos, trabajen de forma más productiva, ya que tendrán una comprensión clara de las normas, funciones, formas y responsabilidades de cada uno de los empleados o estructuras de empleados implicados.

4. Proporcionar bienestar a los empleados

El cuidado de la salud física y mental de los miembros de tu equipo se ha convertido en los últimos años en una parte cada vez más importante de cualquier cultura organizativa, y no ha hecho más que acentuarse a raíz de los efectos de las pandemias de COVID-19, en las que las personas luchaban contra diversos problemas, entre ellos las amenazas para la salud física (COVID, riesgos para la salud de trabajar en un entorno laboral no óptimo desde casa), así como el bienestar mental (estrés, estados de ánimo depresivos, cómo afrontar el distanciamiento y el aislamiento social, cómo

afrontar la incertidumbre, la seguridad laboral, las condiciones en casa, el cuidado de los hijos, ...).

Aparte de desarrollar y apoyar la formación en seguridad, mantener diversos tipos de registros, certificados, archivos y datos, e intervenir en caso de lesiones o accidentes mortales en el trabajo, la creación de un entorno de trabajo seguro que contribuya al bienestar de los empleados va más allá del cumplimiento de la normativa. Crear un programa de bienestar, animar a los teletrabajadores a dar prioridad a su bienestar y llevar un estilo de vida más saludable contribuirá a crear empleados más sanos y felices, impulsando su productividad. Todas estas actividades deben realizarse teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece el teletrabajo, como impartir un curso de actividad física en línea, ofrecer educación y formación para el bienestar, ejercicios de creación de equipos, ...

5. Proporcionar las herramientas y la tecnología necesarias

La tecnología se ha convertido en parte integrante de todos los procesos de trabajo, pero una tecnología adecuada es aún más importante en el teletrabajo. Las soluciones tecnológicas accesibles, compatibles, fáciles de usar, eficientes y fáciles de gestionar deben estar a la vanguardia de la gestión de las soluciones de teletrabajo de la organización. Las tecnologías que facilitan la colaboración y el compromiso son las preferidas para los trabajadores electrónicos por su impulso del compromiso de los empleados, mientras que la tecnología basada en la nube y de fácil acceso que permite el trabajo electrónico "en cualquier momento y en cualquier lugar" permitirá una gestión eficaz del tiempo de los trabajadores en línea.

Sin embargo, la mejor tecnología y las mejores herramientas por sí solas no aumentan la productividad: los trabajadores deben recibir la formación adecuada para manejar dicha tecnología y/o herramientas.

6. Comunicarse con frecuencia y a través de diversos canales

Aunque un exceso de comunicación puede hacer que los empleados se sientan abrumados, micro dirigidos e incluso quemados por la comunicación, la comunicación frecuente es clave para establecer y mantener diversos tipos de vínculos sociales entre los empleados y entre el empleado y su jefe. Es importante comunicarse de manera

informal, además de en reuniones formales. Se prefieren canales de comunicación variados, ya que los empleados difieren en sus preferencias y estilos de comunicación; sin embargo, las interacciones en vídeo ofrecen la mayor información sobre el lenguaje corporal y las expresiones, que pueden ser un dato significativo para comprender el nivel de compromiso y el estado de ánimo de un empleado.

Hable con los trabajadores individualmente para ver cómo puede apoyarlos mejor. A menudo, no sólo las vías oficiales de la empresa son el apoyo que necesitan, sino que pequeños cambios internos pueden ayudarles a funcionar mejor, como, por ejemplo, retrasar unos días un plazo concreto en vista de una dificultad por la que pueda estar pasando un trabajador (por ejemplo, un hijo enfermo).

7. Encontrar formas de establecer, compartir y co-crear la cultura de la oficina.

Aunque es menos probable que los teletrabajadores participen en reuniones físicas o en persona, es importante comprometerse a compartir momentos memorables de la oficina mediante vídeos y fotos o actividades similares. Esto ayudará a los empleados a entender la cultura de la oficina y a formar parte de ella, impulsando su compromiso y productividad. Conozca a su gente en su entorno de trabajo.

8. Establecer límites claros

Establece una visión clara de lo que la organización espera de los trabajadores que trabajan a distancia y comunícaselo al empleado. Esto también debería incluir formas de establecer canales de comunicación, programación de reuniones y videoconferencias, límites y posibilidades de su gestión del tiempo para ajustarse a las necesidades y requisitos de la organización, etc. Ten en cuenta las posibilidades de mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida privada: planifica cuidadosamente las reuniones de equipo para adaptarlas a las posibles diferencias horarias y muestra respeto por el tiempo libre de los trabajadores electrónicos. Comunica claramente cuándo puedes ponerte en contacto con otros miembros del equipo, otros departamentos y contigo mismo: establecer límites claros es una vía de doble sentido. Cuando se trabaja a distancia, el trabajador nunca puede "irse a casa", por lo que apagar el ordenador durante el día puede resultar difícil. Asegúrate a ti mismo y a tus compañeros de que no puedes resolver todos los problemas inmediatamente y que todos necesitáis tiempo libre.

9. Recuerda que, en primer lugar, todos somos humanos



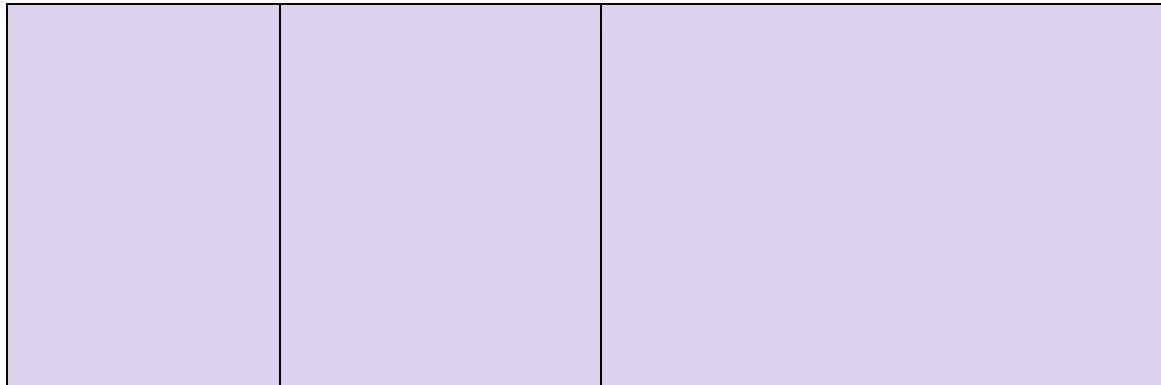
Aunque hay ciertas formas en que el entorno laboral nos obliga a actuar para satisfacer las expectativas de las distintas partes interesadas -desde otros empleados, directivos, altos ejecutivos hasta clientes-, ante todo somos seres humanos, y en segundo lugar empleados y representantes de la empresa. Esfuérzate por expresarte y deja que tu personalidad brille incluso dentro del entorno laboral. Las formas genuinas y auténticas de interactuar con nuestros compañeros nos permiten establecer relaciones de confianza, significativas y sinceras, y como seres sociales que somos, esto nos ayuda a mejorar nuestra ética laboral, nuestra moral, nuestro compromiso y nuestra productividad.



**Actividad 1:**

De los consejos y habilidades tratados en este módulo, elige tres y prepara un plan de acción a pequeña escala para intervenir en tu entorno laboral. Ten en cuenta que los pasos que des deben basarse en tu situación laboral específica, en las necesidades de tus trabajadores y de sus responsables, y ser viables para su ejecución en el marco de las herramientas existentes en tu organización.

CONSEJO	RESULTADOS DESEADOS	PLAN DE ACCIÓN PASO A PASO



Lecturas recomendadas

- [Coronavirus Essentials: 9 Tips for Managing Remote Employees](#)
- [Performing the Core Functions of HR Remotely](#)
- [12 Things Remote Working Employees Care About the Most](#)
- [7 Creative Ways to Show Remote Workers You Care](#)

Módulo 6 – Consejos para la salud, la resiliencia y el bienestar durante el teletrabajo

Resumen del módulo

El teletrabajo no es una opción. Para garantizar la productividad, el rendimiento y el compromiso de los trabajadores, la organización (dirección y gestión de RRHH) debe apoyar a tus empleados para garantizar su bienestar, su salud y su capacidad de recuperación. Más allá del trabajo en sí, la organización debe proporcionar un entorno propicio para que sus empleados se comprometan, se desarrollen y avancen hacia el futuro.

Este módulo explora consejos que le ayudarán a garantizar la salud, la resiliencia y el bienestar de sus empleados. El módulo contiene X actividades que le permitirán reflexionar y contextualizar los consejos. También tendrá acceso a varias herramientas que podrá utilizar en su vida diaria.

Duración estimada del módulo

2 horas

Objetivos del módulo

- Comprender la importancia de la salud, el bienestar y la resiliencia en el teletrabajo
- Comprender su papel como profesional de RRHH en el apoyo a sus empleados
- Realizar un análisis crítico de las propias prácticas

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO #	Una vez finalizada la formación, los participantes deberán ...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
MODULE 6	<ul style="list-style-type: none"> Comprender la importancia del bienestar en el teletrabajo Comprender la gestión de la salud 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo Aprender a garantizar la 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a los empleados a ser el trabajador en línea más eficaz Crear un entorno de trabajo en línea adecuado

MÓDULO #	Una vez finalizada la formación, los participantes deberán ...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
	y la seguridad en el teletrabajo <ul style="list-style-type: none"> Comprender las funciones de los profesionales de RRHH en el teletrabajo Explicar cómo tener un equipo virtual resiliente 	salud, el bienestar y la resiliencia <ul style="list-style-type: none"> Aprender a reforzar el espíritu de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar de la salud, el bienestar y la seguridad de los empleados Garantizar la productividad del equipo virtual.

Contenido del módulo

La salud, el bienestar y la resiliencia son esenciales para el éxito del teletrabajo de sus empleados. Es importante definir una estrategia para preservar la salud (mental y física), la resiliencia y el bienestar de tus empleados.



Actividad 1: *Antes de entrar en materia, conviene examinar la situación en tu organización. ¿Cuál es la estrategia de tu organización para garantizar la salud, el bienestar y la resiliencia del personal?*

En el teletrabajo, al igual que en el trabajo presencial, la organización (empleador y equipo de RRHH) debe garantizar la salud y la seguridad de sus empleados. Para ello, es importante que el teletrabajo esté organizado y que se tengan en cuenta todos los retos que conlleva. El papel del equipo de RRHH es importante en este sentido, ya

que apoya la aplicación de buenas prácticas para que el teletrabajo sea una fuente de bienestar y calidad de vida en el trabajo para los empleados.

El teletrabajo se ha desarrollado en los últimos años, a raíz de la crisis sanitaria de Covid, y esto ha dado lugar a que se propongan muchas buenas prácticas para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones en materia de salud y seguridad en el trabajo.

He aquí algunos consejos a tener en cuenta para reforzar la salud, el bienestar y la capacidad de recuperación de sus equipos virtuales.

1. Adaptación

El teletrabajo traslada el espacio de la oficina, normalmente al domicilio de los empleados. Sin embargo, aunque todos los empleados tienen condiciones de trabajo similares en los locales de la empresa, esta igualdad no es cierta cuando todos trabajan desde casa. Las condiciones para todos los empleados no son las mismas, hay que tener en cuenta ciertos aspectos como el ruido, el espacio, la luz, etc. Cada entorno es único, y es importante tener en cuenta las necesidades específicas de cada empleado.

Cada entorno es único, y lo mejor es discutir con cada individuo su situación y su vida cotidiana, para proponer las soluciones más adecuadas, y así lograr cierta equidad o al menos garantizar unas condiciones de trabajo óptimas.



Buenas prácticas:

- Llevar a cabo un periodo de prueba y recabar opiniones para realizar los ajustes necesarios
- Crear la fórmula ideal de teletrabajo con el empleado en función de su situación;
- Proponer horarios de trabajo flexibles;
- Recoger las necesidades de formación o equipamiento;
- Realizar una evaluación de riesgos psicosociales.

2. Comunicación interna

La comunicación interna con y entre los empleados es importante. Ayuda a mantener el vínculo entre los empleados y la dirección, a compartir información y también a permitir que cada uno se exprese y se implique en la vida de la empresa.

En el teletrabajo, esta comunicación debe organizarse para adaptarse al trabajo a distancia. Por ello, las empresas deben apoyar a sus equipos para que sigan comunicándose entre sí, si no más.

A pesar de la distancia, los recursos humanos y los directivos deben velar por que los empleados mantengan presentes los valores y la cultura de la empresa. También hay que mantener la cohesión del equipo para evitar el sentimiento de aislamiento.



Iniciativas para mantener el vínculo dentro de los equipos remotos:

- Planifica reuniones de equipo periódicas y cúmplelas para reforzar el espíritu de equipo. Es importante fomentar la comunicación regular entre los empleados para no perder la motivación.
- Ofrece reuniones individuales para que cada empleado pueda hacer balance de su situación y expresarse.
- Permanece abierto a las peticiones de los empleados y asegúrate de que pueden expresarse.
- Comparte información con todos los empleados: puede utilizar correos electrónicos de grupo o un boletín semanal, etc.

3. Gestión del tiempo - conciliación de la vida laboral y personal

Cuando los empleados trabajan desde casa, es muy fácil que se distraigan, sobre todo si toda la familia está también en casa. Los que no están acostumbrados al teletrabajo suelen tener dificultades para gestionar y organizar su tiempo.

Para estimular el compromiso y garantizar que estos empleados gestionan su tiempo adecuadamente, es importante proporcionarles consejos y trucos que les ayuden a sacar el máximo partido de su tiempo, incluida una formación rápida.

Una forma útil de hacerlo es pedir a uno de los empleados, acostumbrado a trabajar a distancia, que escriba un artículo en su plataforma de comunicación para dar consejos sobre gestión del tiempo a todos sus compañeros. También es posible incluir vídeos de formación o incluso formación individual, enseñando a cada uno de los empleados a gestionar eficazmente su tiempo cuando teletrabajan.



Buenas practicas a adoptar:

- Sensibilizar sobre el derecho a la desconexión y definir los horarios de trabajo.
- Los jefes pueden elaborar un horario para la semana siguiente con cada persona si tiene dificultades para organizarse y desconectar del trabajo;
- Invita a los empleados a guardar sus equipos de trabajo al final de la jornada, sobre todo si no disponen de un espacio específico en casa;
- Da buen ejemplo cerrando la sesión a una hora razonable, sin llamar por teléfono, enviar correos electrónicos o chatear fuera de las franjas horarias establecidas;
- Corta el acceso a la red fuera de las horas de trabajo.

4. Salud y bienestar físico

El bienestar de tus empleados depende de su salud. Como empresario, debes animarles a hacer deporte y a seguir una dieta sana. También puedes organizar la entrega de cestas de fruta o bandejas de comida equilibrada directamente en sus domicilios.

Otra forma de cuidar la salud de los empleados es ofrecerles sesiones de vídeo-deporte. Estas sesiones ayudarán a combatir la falta de actividad física y el estrés que sufren los empleados que teletrabajan.

Además, para preservar el bienestar de los empleados que teletrabajan, empieza por concienciarlos sobre la ergonomía de los puestos de trabajo. La colocación del escritorio, la importancia de la luz y la necesidad de una silla cómoda son consejos que les ayudarán a trabajar cómodamente. Pasar muchas horas frente a un portátil aumenta el riesgo de padecer dolores de espalda y fatiga visual. Proporciona a tus teletrabajadores pantallas fijas suficientemente grandes, ratones y teclados externos, y soportes inclinados para mayor comodidad.

Garantiza que los puestos de trabajo tengan un diseño ergonómico reducirá la fatiga de los empleados y aumentará la motivación y la productividad.

5. Salud y bienestar psicológico

Comprobar y mostrar compasión. Comprobar lo que se hace es fomentar la confianza y la conexión interpersonal. El trabajo a distancia carece de oportunidades para la conexión espontánea y el coaching. Hay que crearlas. Aunque el control era popular en los primeros días de la pandemia, con el tiempo ha perdido importancia y frecuencia, y los directivos se sienten agotados por el desgaste emocional que

provoca. Sin embargo, el control es necesario en un entorno de trabajo a distancia, ya que la mayoría de los empleados ven a sus jefes inmediatos como el vínculo más importante que tienen con su organización.

A los directivos, les guste o no, se les exige a menudo que presten primeros auxilios emocionales a los empleados en momentos de angustia. Los directivos inexpertos a menudo acaban haciendo que las revisiones parezcan chequeos, haciendo que los empleados sientan que se les está controlando. Otros nunca muestran empatía ni compasión y alienan al equipo. Más siniestro es el directivo que se muestra falsamente flexible. Un participante en el estudio me dijo: "Mi jefe me llamó y me preguntó por qué no me tomaba la tarde libre de verano según la nueva política de flexibilidad de la empresa. Entonces le pregunté con franqueza: 'De acuerdo, me tomaré el día libre, pero ¿me dejas un poco de margen con el plazo que tengo que cumplir? Me sugirió torpemente que podía seguir disfrutando de mi viernes por la tarde siempre y cuando hubiera cumplido mi plazo de entrega el lunes siguiente por la mañana". Yo llamo a esto falsa flexibilidad.

Muchos participantes agradecieron la capacidad de sus jefes para conectar con ellos. Un mensaje al azar a última hora de la tarde diciendo: "Estoy pensando en ti y agradezco que estés en mi equipo" contribuyó mucho más a la confianza que cualquier programa formal. Del mismo modo, los empleados estaban cansados de la diversión forzada -como el bingo de los jueves por la noche-, mientras que apreciaban empezar las reuniones formales reconociendo el logro personal de alguien o su cumpleaños. Humanizar el lugar de trabajo remoto es un arte especial para el líder remoto, y ocurre de maneras no obvias pero conscientes.

6. Resolución de problemas

La resolución de conflictos en un contexto de teletrabajo implica definir un mecanismo de alerta ante posibles conflictos y un modo específico de resolución de conflictos en línea. Las tensiones son simplemente menos visibles y de distinta naturaleza. ¿Cómo evitar la escalada y rebajar la tensión en un momento de interacción social limitada?



Consejos:

- Prevenir posibles conflictos a distancia: Esto significa que los directivos y los profesionales de RR.HH. deben desarrollar la capacidad de escanear constantemente y conocer al instante los puntos vulnerables y los obstáculos;
- Identificar el tipo de tensión: conflicto relacional, conflicto empresarial, conflicto interno...
- Crear un contexto favorable para la expresión de la frustración de cada persona;
- Mantener la cohesión del equipo a distancia: crear un espacio de debate libre (Discord, WhatsApp, etc.), actividades extraprofesionales a distancia (aperitivo virtual, prueba a ciegas, etc.).



Actividad 2: *Has mantenido una reunión en línea con tu equipo. Durante esta reunión, has observado que la comunicación entre los empleados no parece ser satisfactoria. La información no se comparte a tiempo y esto está empezando a crear cierta tensión. Tu equipo se comunica principalmente por teléfono y correo electrónico. Disponéis de un espacio compartido para intercambiar archivos y contenidos. Después de leer este módulo, ¿qué podrías poner en marcha para reforzar la comunicación interna y mejorar el espíritu de equipo?*

Algunas respuestas posibles (lista no exhaustiva)

- Definir un método de comunicación interna que permita un mejor intercambio de información, como la creación de un boletín semanal que incluya toda la información esencial de la semana. Cada uno de los empleados participaría (en función del número).
- Organizar una reunión semanal con el equipo para que todos puedan compartir sus actividades e información. Es importante dar a todos los empleados la oportunidad de compartir sus tareas y crear sinergia dentro del equipo.
- Organizar una actividad de trabajo en equipo para reforzar la comunicación entre los empleados, aliviar las tensiones y reforzar el espíritu de equipo. Por ejemplo, el juego de la isla desierta.

Herramienta de evaluación

1. Para garantizar que un trabajador puede trabajar bien en un entorno de trabajo remoto o híbrido, las empresas deben educar, formar y desarrollar ciertas habilidades y capacidades de los empleados. Entre ellas se incluyen (selecciona todas las que correspondan):
 - Codependencia
 - Capacidad para trabajar con poca supervisión y dirección
 - Buena capacidad de colaboración
 - Capacidad de comunicación
 - Dotes de liderazgo
 - Capacidad de análisis
 - Habilidades de gestión del tiempo
 - Capacidad de gestión de proyectos
 - Habilidades técnicas

2. Verdadero/Falso - Identifica las afirmaciones verdaderas y falsas.
 - 2.1. La empresa debe velar por la seguridad y la salud de los empleados.
 - 2.2. No tiene sentido establecer horarios de teletrabajo.
 - 2.3. Cada uno de los empleados debe ocuparse de la gestión de su tiempo con tal de realizar su trabajo.
 - 2.4. Para evitar conflictos, es importante minimizar el contacto entre los empleados.
 - 2.5. La cohesión entre los empleados es menos importante en línea que cara a cara.

3. Algunos de los retos a los que pueden enfrentarse los jefes de equipo y los directivos cuando trabajan con equipos remotos pueden ser:
 - A. Falta de conocimientos tecnológicos o de experiencia
 - B. Problemas de comunicación
 - C. Falta de contacto personal
 - D. Todas las anteriores

4. Completa las siguientes frases: (conciliación, bienestar, desconexión, ergonomía)
 - 4.1. En el teletrabajo, los profesionales de RRHH tienen un papel importante que desempeñar en de los empleados
 - 4.2. Los empleados tienen derecho a
 - 4.3. Es importante garantizar la del puesto de trabajo.
 - 4.4. Es importante preservar la-..... de los empleados para que eviten el agotamiento.

Bibliografía

Anderson, D. (n.d.). *The Qualities of a Successful Remote Employee*. Trakstar: Company Culture. <https://hire.trakstar.com/blog/the-qualities-of-a-successful-remote-employee>

Bonner, H. (2022, November 30). *Why You Should Never Allow Personal Laptops For Business*. Absolute Technology Solutions. <https://www.getabsolute.com/blog/why-you-should-never-allow-personal-laptops-for-business/>

Boquen, A. (2022, August 23). *The Employer's Guide to Remote Work Compensation*. Horizons. <https://nhglobalpartners.com/remote-work-compensation/>

Bosua R, Gloet M, Kurnia S, Mendoza A, Yong J. (2013) Telework, productivity and wellbeing: An Australian perspective. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.6.1524>

Boyarsky, K. (n.d.). 7 Remote Employee Onboarding Tips and Checklist for Your Next New Hire. *OwlLabs*. <https://resources.owlabs.com/blog/remote-employee-onboarding>

Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. and De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Council Directive 87/ 391 /EEC of 29 May 1990 on the minimum safety and health requirements for work with display screen equipment. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31990L0270&from=FR>

Durkee, C. (2022, December 9). 10 Steps to Build A Learning & Development Culture in a Remote Workplace. *Cooleaf*. <https://www.cooleaf.com/blog/10-steps-to-build-a-learning-development-culture-in-a-remote-workplace>

Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>

Harry Hertz (2020, September 15) Should Your Organization Have a Work from Home Pledge? *The Baldrige Cheermudgeon* <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/should-your-organization-have-work-home-pledge>

Hedges, K. (2019, July 02) Making Sure Your Stress Isn't Contagious. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2019/07/making-sure-your-stress-isnt-contagious>

Kelly W., (2020, April 28), 6 tips for building mental resilience while working from home. *Open Source magazine*. <https://opensource.com/article/20/4/mental-resilience>

Krishnamoorthy, Raghu (2022, 26 October) What Great Remote Managers Do Differently. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>

de Macêdo TAM, Cabral ELDS, Silva Castro WR, de Souza Junior CC, da Costa Junior JF, Pedrosa FM, da Silva AB, de Medeiros VRF, de Souza RP, Cabral MAL, Másculo FS. Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*. (2020). *PubMed* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32925139/>

Montreuil S, Lippel K. (2003), Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science* [https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535\(02\)00042-5](https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535(02)00042-5)

Nguyen, A. (2020, September 8). 13 Essential Qualities Of Successful Remote Employees. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/08/13-essential-qualities-of-successful-remote-employees/?sh=586132ab777b>

Parzych, D. (2020, March 11) Setting yourself up for success while working remotely. *Open Source magazine*. <https://opensource.com/article/20/3/remote-work>

Paycor. (n.d.). The 5 Main Roles in HR. *Paycor*. <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>

Peek, S. (2022, August 12). Communication Technology and Inclusion Will Shape the Future of Remote Work. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/8156-future-of-remote-work.html>

Teleworking regulations are changing – so what do employers need to know? – (2022, February 24). *European agency for safety and health at work*. <https://healthy-workplaces.eu/en/media-centre/news/teleworking-regulations-are-changing-so-what-do-employers-need-know>

The Complete Guide to Safety Training for Remote Employees. (2022, February 22). *KnowledgeCity*. <https://www.knowledgecity.com/blog/the-complete-guide-to-safety-training-for-remote-employees/>

The work of the future: ensuring lifelong learning and training of employees. (2022, July 4). *European Economic and Social Committee*. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/work-future-ensuring-lifelong-learning-and-training-employees>

Valjarevic, K. (2019, September 3). Remote vs Office Workers: Expectations and the Way of Work. *Insightful*. <https://www.insightful.io/blog/remote-workers-vs-office-staff-performance-expectations>

Werf, I. van der. (2022, October 30). How to Offboard an Employee Remotely: A Step-by-Step Guide. *Omnipresent*. <https://www.omnipresent.com/articles/how-to-offboard-an-employee-remotely>

Anexo

A continuación, figuran las respuestas correctas a las herramientas de evaluación (RESPUESTAS CORRECTAS RESALTADAS EN AMARILLO)

1. Para garantizar que un trabajador puede trabajar bien en un entorno de trabajo remoto o híbrido, las empresas deben educar, formar y desarrollar ciertas habilidades y capacidades de los empleados. Entre ellas se incluyen (selecciona todas las que correspondan):
 - Codependencia
 - Capacidad para trabajar con poca supervisión y dirección
 - Buena capacidad de colaboración
 - Capacidad de comunicación
 - Dotes de liderazgo
 - Capacidad de análisis
 - Habilidades de gestión del tiempo
 - Capacidad de gestión de proyectos
 - Habilidades técnicas

2. Verdadero/Falso - Identifica las afirmaciones verdaderas y falsas.
 - 2.1. La empresa debe velar por la seguridad y la salud de los empleados. **VERDADERO**
 - 2.2. No tiene sentido establecer horarios de teletrabajo. **FALSO**
 - 2.3. Cada uno de los empleados debe ocuparse de la gestión de su tiempo con tal de realizar su trabajo. **FALSO**
 - 2.4. Para evitar conflictos, es importante minimizar el contacto entre los empleados. **FALSO**
 - 2.5. La cohesión entre los empleados es menos importante en línea que cara a cara. **FALSO**

3. Algunos de los retos a los que pueden enfrentarse los jefes de equipo y los directivos cuando trabajan con equipos remotos pueden ser:
 - A. Falta de conocimientos tecnológicos o de experiencia.
 - B. Problemas de comunicación

C. Falta de contacto personal

D. Todas las anteriores

4. Completa las siguientes frases: (conciliación, bienestar, desconexión, ergonomía):
- 4.1. En el teletrabajo, los profesionales de RRHH tienen un papel importante que desempeñar en **el bienestar** de los empleados.
 - 4.2. Los empleados tienen derecho a **la desconexión**.
 - 4.3. Es importante garantizar la **ergonomía** del puesto de trabajo.
 - 4.4. Es importante preservar la **conciliación** de los empleados para que eviten el agotamiento.