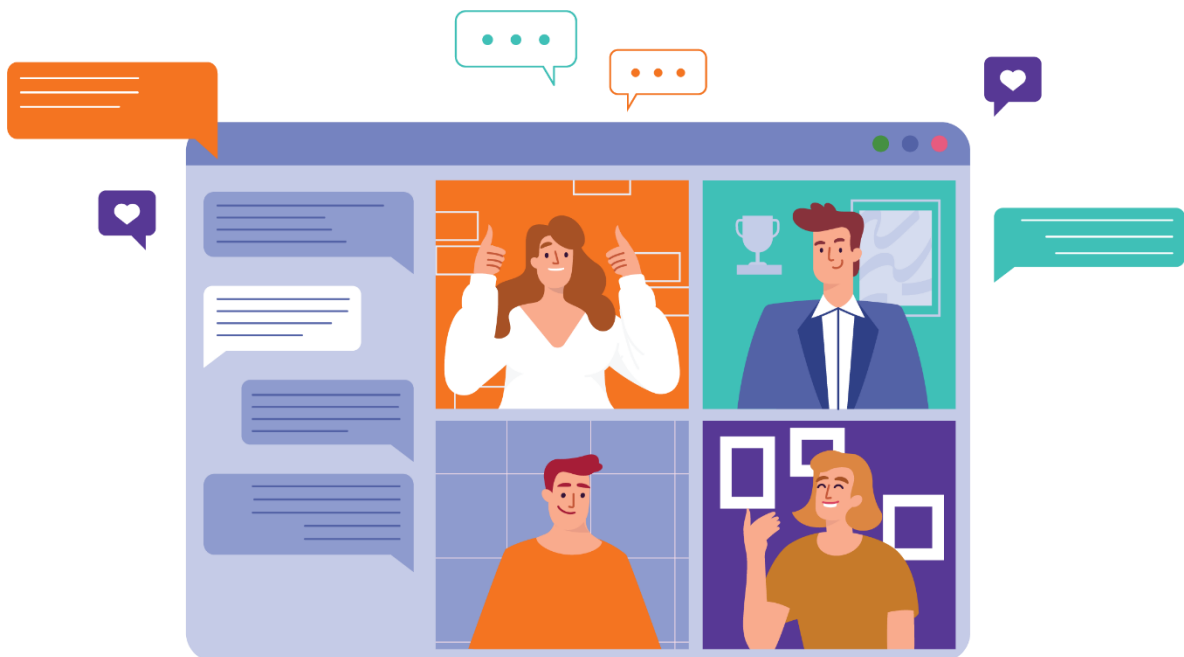




# Curso de formación para profesionales de FP

## Formación para profesionales de Recursos Humanos Módulo 1



Erasmus+

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

## Índice

### Tabla de contenidos

Presentación del curso.....	3
Duración estimada.....	3
Resultados de aprendizaje del curso.....	4
<b>Módulo 1 – <i>El papel de los Recursos Humanos en el teletrabajo</i>.....</b>	<b>6</b>
Breve resumen del módulo.....	6
Duración estimada del módulo.....	6
Objetivos del módulo.....	6
Resultados de aprendizaje del módulo.....	6
Contenido del Módulo.....	7
Material y hojas de actividades.....	17

## 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

MÓDULO #	Después de completar el curso, se espera que los participantes sepan...		
	Conocimiento	Habilidades	Competencias
MÓDULO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Conocer y comprender el importante papel de los profesionales de RRHH en un entorno de teletrabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciar entre diversas soluciones de procesos de trabajo para diversas situaciones de diversos empleados o organizaciones en función de sus características.</li> <li>Identificar las habilidades y capacidades cruciales de los e-trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enumerar las distintas funciones de los profesionales de RRHH en el apoyo al e-trabajo</li> </ul>
MÓDULO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender qué es un teletrabajo eficaz</li> <li>Comprender las funciones de los profesionales de RRHH en el teletrabajo</li> <li>Comprender el efecto del teletrabajo en la salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo</li> <li>Crear una estrategia de equipamiento de los empleados que teletrabajan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudar a los empleados a acomodar su espacio de trabajo</li> <li>Crear un entorno de trabajo en línea adecuado</li> <li>Cuidar de la salud y el bienestar de los empleados</li> </ul>
MÓDULO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el bienestar del entorno de teletrabajo</li> <li>Comprender el compromiso de los empleados en el teletrabajo</li> <li>Saber definir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprenda a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo</li> <li>Aprender a implicar a los empleados en el teletrabajo</li> <li>Crear una estrategia de bienestar para los empleados que teletrabajan</li> <li>Sepa cómo apoyar a los equipos virtuales</li> <li>Sepa cómo garantizar el compromiso de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudar a los empleados a acomodar su espacio de trabajo</li> <li>Crear un entorno de trabajo en línea adecuado</li> <li>Cuidar de la salud y el bienestar de los empleados</li> <li>Establezca un plan de acción para garantizar el bienestar y el compromiso.</li> </ul>

<b>MÓDULO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>MÓDULO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar diversas técnicas e intervenciones en equipos de trabajo electrónicos para establecer y fomentar un entorno de trabajo saludable, eficiente y seguro.</li> </ul>
<b>MÓDULO 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender la importancia del bienestar en el teletrabajo</li> <li>Comprender la gestión de la salud y la seguridad en el teletrabajo</li> <li>Comprender las funciones de los profesionales de RRHH en el teletrabajo</li> <li>Explicar cómo tener un equipo virtual resistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a ser un profesional de RRHH eficaz en el contexto del teletrabajo</li> <li>Aprender a garantizar la salud, el bienestar y la resiliencia</li> <li>Aprenda a reforzar el espíritu de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudar a los empleados a ser el trabajador en línea más eficaz</li> <li>Crear un entorno de trabajo en línea adecuado</li> <li>Cuidar de la salud, el bienestar y la seguridad de los empleados</li> <li>Garantizar la productividad del equipo virtual.</li> </ul>

## 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
<b>MÓDULO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Conocer y comprender el importante papel de los profesionales de RRHH en un entorno de teletrabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar entre diversas soluciones de procesos de trabajo para diversas situaciones de diversos empleados o diversas organizaciones en función de sus características.</li> <li>• Identificar las habilidades y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enumerar las distintas funciones de los profesionales de RRHH en el apoyo al e-trabajo</li> </ul>

		capacidades cruciales de los e-trabajadores	
--	--	---	--

## 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](#)