



# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA



La pandemia ha acelerado otros factores como el desarrollo tecnológico, la flexibilidad para atender una necesidad variable que requieren los clientes, la situación económica cambiante, que nos llevan a un cambio en nuestras organizaciones en el modo de organizar el trabajo y las plantillas.

El trabajo a distancia sobrevenido exige pensar en qué estrategia queremos implantar cuando finalice la situación actual de fuerza mayor. Sus implicaciones van mucho más allá del trabajo presencial vs teletrabajar; Afecta a aspectos organizativos, sociales, legales, operativos, de configuración de plantillas, etc.

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA



En esta jornada compartiremos experiencias y reflexiones, con enfoques desde diferentes aspectos

**Aspecto legal.** Regulación del trabajo a distancia. RD 28/2020. Control horario.

**Aspecto social.** Factor de motivación a corto plazo para el empleado, es sostenible?, ¿Cómo mantengo la comunicación, el pulso del equipo?, ¿Afecta al sentido de pertenencia?, ¿Al compromiso?

**Aspecto operativo.** Procesos y medios tecnológicos. Espacios físicos. Productividad

**Aspecto organizacional y de gestión de recursos humanos.** ¿Cómo lidero, qué perfiles necesito, cómo retengo y potencio el talento, con qué jerarquías?, ¿cómo trabajo por proyectos, por áreas?.  
Planificaciones objetivos, cómo distribuyo tiempos de trabajo. ¿Flexibilidad con qué límites?

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

*Aspecto legal.* Regulación del trabajo a distancia. RD 28/2020. Control horario.

### CONCEPTO DE TRABAJO A DISTANCIA

Lo primero que realiza la regulación es **delimitar el concepto de trabajo a distancia** configurándolo como la forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.

También establece un **límite temporal**: deberá prestarse un mínimo de un treinta por ciento de la jornada en un periodo de 3 meses.

Y existen limitaciones en el ámbito de los contratos formativos y de menores, en los que debe garantizarse un cincuenta por cien de jornada presencial.

**El trabajo a distancia se articula mediante un acuerdo escrito que requiere la firma de un acuerdo de trabajo a distancia entre trabajador y empresario.**

Su firma es voluntaria para ambas partes, la negativa del trabajador no puede ser causa de despido, ni de modificación sustancial de las condiciones de trabajo. Y está sujeto a reversibilidad, también por ambas partes, según lo pactado en el acuerdo, o en la negociación colectiva.

El acuerdo de trabajo a distancia deberá formalizarse, o adaptarse a la nueva norma, en el caso de acuerdos ya vigentes, en tres meses desde que la nueva regulación le sea aplicable.

El contenido mínimo obligatorio del acuerdo contendrá una serie de elementos que pasamos a reseñar:

- el inventario de los medios, equipos y herramientas, incluidos consumibles y muebles, y su vida útil,
- los gastos para el desarrollo del trabajo a distancia y su cuantificación,
- horario,
- centro de trabajo, Y lugar de trabajo a distancia,
- preaviso de reversibilidad,
- medios de control empresarial,
- procedimiento en caso de dificultades técnicas,
- protección de datos, seguridad de la información,
- y duración del acuerdo.

Se establece la obligación de entrega de copias de los acuerdos a la oficina de empleo, firmadas por los representantes de los trabajadores, en un plazo no superior a 10 días desde la formalización.

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA



En esta jornada compartiremos experiencias y reflexiones, con enfoques desde diferentes aspectos

**Aspecto legal.** Regulación del trabajo a distancia. RD 28/2020. Control horario.

**Aspecto social.** Factor de motivación a corto plazo para el empleado, es sostenible?, ¿Cómo mantengo la comunicación, el pulso del equipo?, ¿Afecta al sentido de pertenencia?, ¿Al compromiso?

**Aspecto operativo.** Procesos y medios tecnológicos. Espacios físicos. Productividad

**Aspecto organizacional y de gestión de recursos humanos.** ¿Cómo lidero, qué perfiles necesito, cómo retengo y potencio el talento, con qué jerarquías?, ¿cómo trabajo por proyectos, por áreas?.

Planificaciones objetivos, cómo distribuyo tiempos de trabajo. ¿Flexibilidad con qué límites?

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

<b><u>SOCIAL</u></b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Genera</b>	<b>Desarrolla</b>
Motivación	Responsabilidad
Confianza	Autonomía
Diversidad	Ser organizado, planificarse
	Compromiso
<b>RETOS Y NUEVAS FORMULAS</b>	
<b>Precisa</b>	<b>Exige</b>
Trabajo en equipo	Liderazgo
sentido de pertenencia	Formación
	Comunicación

**Aspecto social.** Factor de motivación a corto plazo para el empleado, es sostenible?, ¿Cómo mantengo la comunicación, el pulso del equipo?, ¿Afecta al sentido de pertenencia?, ¿Al compromiso?

- Los trabajadores están esperando una posición de las empresas.
- Los cambios organizativos sobrevenidos de teletrabajo crean “oportunidad del cambio” de tendencia, de inercias. Dar opciones individuales se percibe como confianza.
- Darnos opción de menor control laboral nos reta a ser más responsables, organizados, maduros.

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

<b>OPERATIVO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Precisa</b>	<b>Exige</b>
Definición de estrategias	Gestión por proyectos
Definición de objetivos	Procesos definidos
Planificación	
Tecnología	

- **Aspecto operativo.** Procesos y medios tecnológicos. Espacios físicos. Productividad.
- Sustituir seguimiento de tareas/funciones por proyectos/resultados .
- Procesos claros, comunicados y asumidos.
- Los cambios organizativos sobrevenidos de teletrabajo crean “oportunidad del cambio” de tendencia, de inercias. Dar opciones individuales se percibe como confianza.

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

¿Qué están haciendo las empresas? ¿Cuáles son las tendencias y reflexiones de los pensadores?

Las hay para todos los gustos.....

**zaballa**  
CONSULTORES

**E** FINANCIAL TIMES

## Morgan Stanley no permitirá entrar en sus oficinas a empleados o clientes que no estén vacunados

IMANI MOISE 23 JUN. 2021 - 10:02



- ➔ El CEO de Morgan Stanley habla claro sobre la vuelta a la oficina
- ➔ Los banqueros ponen fecha a la vuelta a la oficina
- ➔ Los grandes banqueros inician una cruzada contra el teletrabajo

El banco ha anunciado que la medida entrará en vigor a partir del 12 de julio.

Javier Zaballa Email: [javier@zaballa.net](mailto:javier@zaballa.net)

Web: [www.zaballa.net](http://www.zaballa.net)

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

elEconomista.es  
21/06/2021 - 10:18

Deloitte permitirá a sus 20.000 empleados en el Reino Unido **elegir la frecuencia con la que acuden a la oficina**, si es que deciden que quieren acudir, incluso cuando acabe la pandemia, lo que la convierte en la última empresa en apostar por el llamado trabajo ultraflexible.

Tras meses en los que el debate sobre el teletrabajo ha sido una constante, especialmente sobre si ayuda o no a mejorar aspectos como **la conciliación o la productividad de los empleados**, ahora se van viendo distintas formas de **afrontar la vuelta a las oficinas**.

Y ahí, frente a al apuesta por un **modelo híbrido** pero que deje claro que la oficina será necesaria -como han apostado algunas de las **grandes tecnológicas como Google o Apple**-, aparece opciones como la de la consultora Deloitte, que dará total libertad a sus empleados para decidir cómo, cuándo y desde dónde trabajan. **Un paso más allá del teletrabajo**.

### Trabajo ultraflexible: la apuesta de Deloitte

La empresa de contabilidad y consultoría dijo que dejaría que los empleados decidieran "cuándo, dónde y cómo trabajar" tras **el éxito del trabajo a distancia durante la crisis de la Covid**. **Aunque la empresa ha ofrecido un trabajo más flexible desde 2014**, el último anuncio significará abandonar su enfoque centrado en la oficina una vez que se levante la fase final de las restricciones el próximo mes.

"Dejaremos que nuestra gente elija dónde necesita estar para hacer su mejor trabajo, en equilibrio con sus responsabilidades profesionales y personales", dijo el director ejecutivo de Deloitte, Richard Houston, en declaraciones a [The Guardian](#).

"No voy a anunciar ningún número fijo de días para que la gente esté en la oficina o en lugares específicos. **Eso significa que nuestra gente puede elegir la frecuencia con la que vienen a la oficina**, si es que deciden hacerlo, mientras se centran en cómo podemos servir mejor a nuestros clientes", explicaba el directivo.

Esto contrasta con algunos rivales, como **PwC**, que espera que el **personal pase al menos el 40% de su tiempo con sus compañeros en la oficina**, ya sea en la oficina o en visitas a clientes, cuando las normas Covid lo permiten.

### Goldman Sachs tilda el teletrabajo de "aberración"

En Reino Unido, el debate sobre el teletrabajo sigue presente. Se espera que el ejecutivo de Boris Johnson apruebe una normativa que dé libertad a cada empresa de decidir qué quiere hacer.

Allí, han sido noticia por ejemplo las declaraciones del jefe de Goldman Sachs, **David Solomon**, que **ha calificado el trabajo a distancia de "aberración"** y ha afirmado que le preocupa cómo formar a la próxima generación de banqueros si la mayoría del personal trabaja a distancia.

El director general de **Morgan Stanley**, **James Gorman**, ha sugerido que **los trabajadores no pueden esperar los mismos salarios** elevados si evitan acudir a sus puestos de empleo o viven fuera de las grandes ciudades. "Si quieres que te paguen las nóminas de Nueva York, trabaja en Nueva York. Nada de...Estoy en Colorado...y me pagan como si estuviera en Nueva York. Lo siento, eso no funciona", afirmó.

### Oficinas disponibles, pero no obligatorias

La decisión de Deloitte supondrá reservar la mayor parte de su espacio de oficina para la colaboración entre equipos, la formación y las reuniones con clientes, aunque cada equipo tendrá que asegurarse de que su disposición se adapte a los clientes y al personal, según la empresa.

Según una encuesta reciente, **el 81% de los empleados de Deloitte esperaba trabajar desde casa hasta dos días a la semana en el futuro**, mientras que el 96% deseaba tener la libertad de elegir la flexibilidad de su trabajo en el futuro.

Empresas y finanzas

## Deloitte va más allá del teletrabajo: sus empleados decidirán "dónde, cuándo y cómo trabajan"

- \* *La empresa apuesta por dar total libertad a sus empleados para gestionarse*
- \* *Su apuesta choca con la de otras empresas que se han opuesto a la flexibilidad desde el inicio*

Javier Zaballa Email: [javier@zaballa.net](mailto:javier@zaballa.net)

Web:

**zaballa**  
CONSULTORES

# RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## ESTRATEGIA TRAS LA PANDEMIA

De qué depende tal variedad de estrategias?

1. **La cultura de empresa;** (significa cómo nos comportamos, cuáles son nuestras creencias y valores), según el estilo de dirección y la percepción de las plantillas respecto a la responsabilidad, seguimiento de tareas y objetivos, delegación, comunicación y trabajo en equipo, liderazgo que se traduce en la manera en que está conformado el organigrama y los procesos de trabajo.
  1. Fórmulas individuales flexibles de organizar el tiempo y el modo de llegar a los objetivos profesionales, fomentan > responsabilidad, asunción del puesto, involucración individual, Creatividad,
2. **Características y momento de la empresa.** Plantilla más o menos junior,/experimentada, tipo de actividad, estrategia y objetivos, momento de estabilidad, crecimiento o crisis.