



GUÍA PARA EMPRESAS

**Liderazgo en entornos híbridos:
cómo acompañar a los empleados
en el nuevo contexto laboral**

CONTENTS

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?	3
EL TELETRABAJO, MODALIDAD LABORAL DOMINANTE EN LA ERA POST COVID-19	4
VENTAJAS Y RETOS DE LIDERAR UNA PLANTILLA HÍBRIDA	5
CUIDAR LA SALUD DE LOS EMPLEADOS DE MANERA HOLÍSTICA, CLAVE EN EL NUEVO ENTORNO LABORAL	7
DIEZ ASPECTOS IMPRESCINDIBLES PARA EL LIDERAZGO EN ENTORNOS HÍBRIDOS	9
1. Transmitir confianza y emprender la escucha activa	9
2. Motivar y dar energía al equipo	9
3. Estimular la creatividad y las sinergias entre empleados	10
4. Promover la cultura del apoyo y la colaboración	10
5. Liderar correctamente el cambio en la empresa	11
6. Lograr que los objetivos individuales y como equipo confluyan con las metas empresariales	11
7. La transparencia como valor imprescindible	12
8. Respetar el tiempo de desconexión y promover la conciliación	12
9. Comprometerse con la salud integral de la plantilla	13
10. Acompañar al empleado durante todas sus etapas dentro de la empresa	14
LA IMPORTANCIA DE ADOPTAR UN ENFOQUE HOLÍSTICO EN EL NUEVO ENTORNO LABORAL	15

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

La pandemia ha traído consigo una **evolución** del entorno laboral. Mientras que antes prácticamente la totalidad de los empleados ejecutaban sus tareas de forma presencial, ahora, el denominado **modelo de trabajo 'híbrido'**, donde parte de la plantilla realiza su jornada laboral en la oficina y, el resto, en remoto, ya sea por un sistema de turnos o según los requerimientos de cada puesto o área, adquiere **cada vez más relevancia**.

Esta nueva forma de trabajar, que comienza a ganar proyección en gran parte de las empresas, atribuye su éxito a la **combinación de las ventajas que ofrecen ambos modelos**: es posible alcanzar una mayor flexibilidad, eficiencia y compromiso por parte de los empleados, logrando un resultado claro en la mejora de la conciliación y repercutiendo positivamente en su salud y bienestar integral.

Sin embargo, el hecho de que se trate de un modelo que comienza a despegar, y que en algunos casos está todavía condicionado por el contexto actual de incertidumbre y cambio continuo, también supone tener que enfrentarse a **retos adicionales**. Algunos de ellos pasan por saber cómo mantener el sentimiento de pertenencia, reforzar el vínculo entre compañeros, evitar la instauración de una cultura 'always on' o cuidar de la salud de los trabajadores de forma holística, tanto en el espacio de trabajo como en el hogar.

Para arrojar luz sobre este tema, Cigna ha elaborado la **guía para empresas 'Liderazgo en entornos híbridos: cómo acompañar a los empleados en el nuevo contexto laboral'**. Se trata de un documento orientativo, dirigido

a responsables de equipos y profesionales de RRHH de grandes corporaciones y pymes, que incluye las pautas para integrar de forma efectiva este modelo de trabajo en la empresa mediante un nuevo tipo de liderazgo basado en la optimización de la experiencia del empleado.

El punto de partida de este documento radica en los cambios que la pandemia ha traído en la forma de trabajar, propiciando el auge de los entornos de trabajo híbridos. Como base estadística, se incluyen los datos extraídos del estudio **'Cigna COVID-19 Global Impact'**, así como de otras fuentes secundarias. De esta manera, es posible realizar un análisis de las principales ventajas y retos en el liderazgo de una plantilla híbrida y proponer algunas recomendaciones para lograr el éxito en esta tarea.

El objetivo es acompañar e inspirar a las organizaciones durante este proceso, ofreciendo diferentes herramientas para motivar a los trabajadores, cuidar su salud de manera holística y fomentar su capacidad de resiliencia como factores clave para la gestión del cambio y la adaptabilidad a un mundo en constante transformación.

La gestión del talento y el estilo de liderazgo son, tradicionalmente, dos de los principales retos de las empresas y de las personas. La llegada de los entornos de trabajo híbridos ha acrecentado la magnitud de estos desafíos. Por ello, **estar al día de los nuevos enfoques de management marcará la diferencia para convertirse en una empresa exitosa, productiva y enfocada en las personas**.

Gracias a este documento, es posible conseguirlo.



EL TELETRABAJO, EL CONTEXTO LABORAL DOMINANTE EN LA ERA POST COVID-19

Con la irrupción de la pandemia y las consiguientes restricciones impuestas por las autoridades sanitarias, un importante número de trabajadores experimentaron su primera incursión en el mundo del teletrabajo. Antes de la crisis sanitaria, únicamente **uno de cada diez**¹ empleados en Europa teletrabajaba, ya fuera de forma ocasional o regularmente. Una cifra insignificante si se compara con los datos obtenidos por **Eurofound**² durante el mes de abril de 2020, que mostraban que cerca del 40% de la población había empezado a teletrabajar como resultado de la expansión del COVID-19.

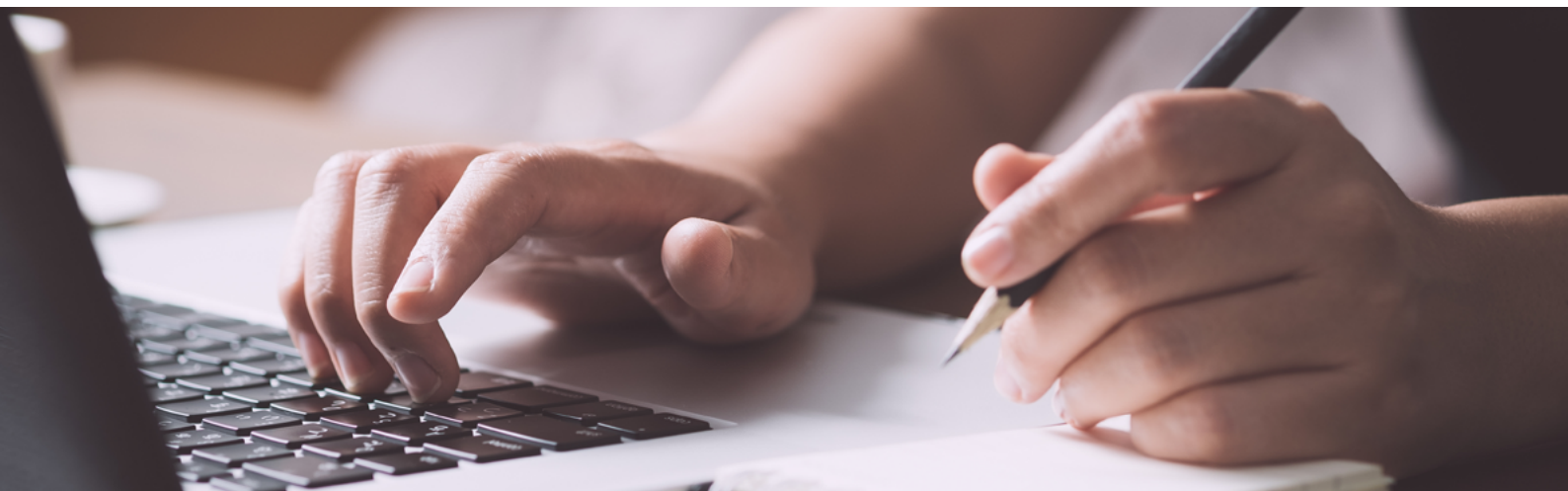
Pese a que su puesta en marcha supuso, en muchos casos, tener que afrontar varios retos esta experiencia ha abierto el camino a una nueva forma de trabajo que ha venido para quedarse.

De hecho, atendiendo a los datos globales registrados en el estudio de Cigna, **'COVID-19 Global Impact'**³, se puede observar cómo esta práctica se mantuvo pese a la relajación de las medidas de contención. Muestra de ello es la evolución que ha ido experimentando el teletrabajo desde el verano de 2020. En junio, el 36% de la población mundial realizaba sus tareas desde casa la mayor parte del tiempo y el 22% ocasionalmente. En agosto, estos porcentajes se correspondían con el 34% y el 22%, respectivamente, y, en octubre con el 27% y el 28%. Finalmente, las últimas cifras registradas en diciembre de 2020 mostraban que el 24% ejecutaba gran parte de su jornada laboral de forma telemática y el 29% de manera parcial.

Aunque no hay datos oficiales disponibles sobre cuál es la proporción actual de personas teletrabajando,

sabemos que un gran número de empresas continúan manteniendo a sus plantillas de forma telemática, al menos en parte. No solo debido a que el riesgo sanitario continúa latente, sino también porque ha demostrado ser una modalidad enormemente efectiva. Tanto para la entidad, como para el empleado. De hecho, en verano de 2020, **ocho de cada diez trabajadores**⁴ europeos ya señalaban que, cuando las restricciones sanitarias se relajasen, preferirían teletrabajar o combinar el trabajo desde casa con el presencial. Es más, según encuestas realizadas por Cigna en diciembre 2020, al 61% de los empleados a nivel mundial le gustaría armonizar ambos modelos. El resto de los encuestados muestra su preferencia por teletrabajar siempre (11%) o recuperar su rutina en la oficina durante toda la jornada laboral (28%).

El resultado ha sido el auge de un nuevo entorno laboral híbrido, en el que encontramos empleados que trabajan tanto en remoto como de forma presencial. Y es que, pese a que muchas empresas apostaron por el teletrabajo como vía para proteger a sus trabajadores frente al avance de la pandemia y han visto satisfechas sus necesidades de funcionamiento a lo largo de estos meses, también han observado ciertas limitaciones en lo relativo a cuestiones logísticas, e incluso, más dificultades para mantener la cultura corporativa y el *engagement* de los empleados. Todo ello, unido a la conveniencia del contacto presencial entre los miembros de un equipo para la realización de determinadas tareas, está conduciendo a una solución intermedia como vía preferente.



VENTAJAS Y RETOS DE LIDERAR UNA PLANTILLA HÍBRIDA

Gestionar una plantilla híbrida ofrece numerosas ventajas para la empresa, al combinar las ventajas del teletrabajo y de la actividad laboral en la oficina:



INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA CORPORATIVA

Al priorizar el rendimiento, en lugar de seguir enfocándonos en la gestión del tiempo se incrementa la productividad y la eficiencia corporativa. La razón es que esta forma de motivar el desempeño establece pequeñas metas a corto plazo, aumentando los índices de productividad según se alcanzan los objetivos establecidos.



AUMENTO DE LA MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

El hecho de poder aunar los beneficios de ambas formas de trabajo mejora la motivación, compromiso y felicidad del trabajador, lo que contribuye a su bienestar. Además, si el teletrabajo se combina con la posibilidad de acceder a soluciones de telemedicina, se estará contribuyendo a prevenir complicaciones futuras de salud, a disminuir el tiempo dedicado a cuestiones médicas y, por ende, a reducir las ausencias y los días de baja por enfermedad.



PLANTILLAS FELICES Y COMPROMETIDAS

Por un lado, gracias a los beneficios que supone el teletrabajo para los empleados: incremento de la conciliación, mayor autonomía y poder de decisión, mayor comodidad y ahorro de costes por desplazamiento en el momento de teletrabajar, etc. Y, por otro, debido a la oportunidad de volver a la oficina siempre que se desee, donde se podrá disfrutar del trato directo con otros compañeros, de todas las facilidades para realizar las tareas laborales y de un espacio flexible, colaborativo, inspirador y con unos protocolos de seguridad e higiene rigurosos.



REUNIONES DE EQUIPO MÁS EFICIENTES

En los entornos de trabajo híbridos, en muchos casos las oficinas están destinadas a reuniones, a la puesta en común de ideas creativas o a la resolución de problemas complejos. De esta manera, estos encuentros periódicos son mucho más productivos y eficientes.



ATRACCIÓN DE TALENTO

La posibilidad de poder acogerse al teletrabajo, si así se desea, ayuda a captar a los profesionales más exigentes, valorando esta vía como un factor que mejora su calidad de vida y entendiendo que esta oportunidad supone un voto de confianza por parte de la empresa, al permitirle gestionar de forma más independiente su tiempo de trabajo y tareas a realizar.

Todos estos beneficios justifican que el **modelo híbrido haya adquirido tanta proyección**. Sin embargo, su puesta en marcha también supone afrontar **numerosos desafíos**, independientemente de la combinación que se elija: partiendo la jornada diaria en dos, repartiendo los días de la semana o del mes, u ofreciendo la opción de teletrabajar de forma permanente solo a una parte de la plantilla.

Por su parte, también existen algunos retos a los que hay que hacer frente:



MANTENER EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA DE LOS EMPLEADOS HACIA LA ORGANIZACIÓN

Para poder disfrutar de lo mejor del trabajo tradicional y del teletrabajo, y combinarlo en modelos híbridos, es necesario buscar las herramientas colaborativas y de fidelización adecuadas para lograr que ningún trabajador se sienta excluido. Más bien todo lo contrario, logrando que el vínculo entre empresa y empleado sea cada día más fuerte.



ACTUALIZAR LOS SISTEMAS DE VALORACIÓN Y MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA PLANTILLA

Aunque la medición del desempeño del trabajo seguirá enfocándose a los objetivos conseguidos, para el establecimiento de la fórmula híbrida también será necesario prestar atención a otras variables importantes que influirán en la productividad de la plantilla: nuevo liderazgo readaptado al entorno combinado, riesgos laborales, físicos y psicosociales vinculados al trabajo en remoto y a la oficina, etc.



ESTABLECER UNAS DETERMINADAS RUTINAS DE TRABAJO EN EQUIPO QUE SE ADAPTEN A AMBOS ESCENARIOS

Es importante adoptar una serie de rutinas como pueden ser: fijación de un calendario de reuniones presenciales y online diarias, semanales o mensuales; procesos de validación; herramientas de ejecución; distribución del trabajo y de roles, etc.



EVITAR QUE LOS TRABAJADORES DISMINUYAN SU MOTIVACIÓN

Hay que cuidar de la salud y bienestar de manera holística para mantener la motivación de los empleados. Por supuesto, teniendo en cuenta la complejidad de la vida de cada trabajador, en base a los múltiples factores interconectados entre sí de los que depende su bienestar: salud mental, salud física, situación familiar, entorno laboral o contexto financiero, entre otros.

CUIDAR LA SALUD DE LOS EMPLEADOS DE MANERA HOLÍSTICA, CLAVE EN EL NUEVO ENTORNO LABORAL

La vida de los empleados es más compleja que antes de la pandemia, y **su salud depende ahora de muchos factores** que están en constante cambio: bienestar familiar, contexto social, preocupaciones económicas, conciliación entre la vida laboral y la vida personal, trabajo, cuidado de su salud física y mental, acceso a la atención médica, etc.

Por ello, desde las empresas, será necesario tener muy presente a qué se enfrentan los trabajadores y qué desafíos y necesidades tienen ahora mismo:

- › **Mayor dificultad para desconectar del trabajo (cultura “always on”).** Las herramientas digitales han aumentado la eficiencia y la flexibilidad, pero, a la vez, han favorecido la instauración de una cultura de disponibilidad constante que lleva a los empleados a creer que deben estar accesibles en cualquier momento y lugar, incluso fuera del horario laboral. Según el estudio de Cigna, un 78% de los trabajadores a nivel mundial reconoce no desconectar nunca de sus responsabilidades profesionales.
- › **Aumento involuntario de la jornada.** Ahora más que nunca, el empleado debe organizarse autónomamente de forma eficiente y productiva, ya que si no lo consigue puede caer en una sobrecarga de tareas que le llevará a un aumento involuntario de la jornada laboral y, por extensión, a la sensación de sentirse desbordado y no poder disfrutar de su tiempo libre. Tal y como muestra el estudio de Cigna, el 60% de los trabajadores reconoce continuar con sus tareas una vez concluido el horario laboral, y la mitad (51%) afirma sentarse a trabajar antes incluso del inicio de su rutina profesional. Por su parte, un 47% indica mantenerse conectado los fines de semana y 1 de cada 4 (26%) es incapaz de desconectar ni siquiera durante las vacaciones.
- › **Una limitada relación en persona con el resto de los compañeros.** La falta de contacto en persona con el resto de los compañeros puede desembocar en una sensación de aislamiento o soledad, en una disminución del vínculo entre empleados, en un mayor riesgo de desinformación respecto a los temas corporativos o en la aparición de dificultades a la hora de trabajar en equipo.
- › **Volver a readaptarse a un nuevo entorno laboral,** ya que ahora el trabajo se hace en dos espacios diferentes. Algunos de los desafíos que habrá que superar son el tener que retomar el ritmo de trabajo presencial, adecuarse a los nuevos protocolos de trabajo, adaptarse a las medidas higiénicas y de contacto físico impuestas por las autoridades sanitarias y por la propia empresa, etc.
- › **Potenciar la desconexión digital.** Gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, las tareas se pueden realizar con mayor rapidez y eficiencia, y desde cualquier lugar. Sin embargo, el hecho de que este tipo de soluciones se encuentran en continua transformación y evolución obliga a estar en constante actualización para no quedarse atrás. Si a esto se le añade el riesgo de estar constantemente conectado al trabajo, se podría favorecer la aparición de problemáticas como son el ‘tecnoestrés’, la ‘tecnoansiedad’, la ‘tecnofobia’, la ‘tecnofatiga’ o la ‘tecnoadicción’, tal y como indica el [**Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo**](#)⁵ de España.
- › **Necesidad de contar con la ergonomía y las herramientas de prevención de riesgos laborales** adecuados para entornos híbridos, lo que obligará a la empresa a tener en cuenta los posibles problemas que puedan surgir en este sentido cuando se teletrabaja y durante la realización de las tareas laborales de forma presencial.
- › **Incremento del sedentarismo.** Cuando se teletrabaja, el riesgo de sedentarismo se ve aumentado al suprimirse la actividad física derivada del desplazamiento al lugar de trabajo. Además de esto, y teniendo en cuenta que esta actividad por sí misma es insuficiente, es más importante que nunca fomentar la adopción de un estilo de vida saludable basado en el ejercicio y en una alimentación saludable. De lo contrario, esta situación puede provocar el desarrollo de problemas de sobrepeso u obesidad y, en consecuencia, de otros trastornos asociados a estas patologías, tanto físicos como mentales.
- › **Necesidad de que la empresa readapte al nuevo entorno laboral aquellas iniciativas enfocadas a la prevención:** tabaquismo, cáncer, obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares... Ahora que el nuevo entorno laboral trae dos espacios de trabajo, será

clave aprovecharse de las ventajas de ambos entornos para lanzar campañas de concienciación potentes enfocadas al cuidado de la salud y bienestar, más allá de la COVID-19. Sobre todo, si tenemos en cuenta que la prevención y el cuidado de nuestra salud ha ganado más importancia que nunca.

- › **Incertidumbre por el futuro.** No existe la plena seguridad sobre lo que pasará. La información va cambiando constantemente, lo que genera un estado de confusión y causa un sentimiento mezclado de desolación, estrés, ansiedad y falta de expectativas. De ahí que las plantillas requieran la mayor honestidad posible por parte de sus entidades.
- › **Elevados niveles de estrés .** El deterioro de la salud mental de la población será uno de los efectos a largo plazo de la crisis sanitaria, ya sea por todos los factores anteriores o por otras dificultades añadidas, como la preocupación por las finanzas personales, la salud y bienestar de familiares y allegados, o el acceso a una atención médica de calidad. Por ello, además del cuidado de la salud física de la plantilla, el cuidado del bienestar emocional y, concretamente, la prevención y el control de problemáticas como el estrés, la ansiedad o la depresión, se perfila como una de las principales áreas de intervención en las entidades.
- › Según el estudio **‘COVID-19 Global Impact’³**, de Cigna, **el 86% de la población mundial reconocía en diciembre de 2020 estar estresado**. Aunque, ahora mismo, tal y como indican, este estado de tensión constante es una problemática que están consiguiendo manejar, si se mantiene en el tiempo, podría derivar en diferentes patologías que afecten a la salud integral y productividad de la plantilla, y a la retención del talento en la organización. La razón es que los empleados que se encuentran en esta situación se concentran con dificultad, pierden el interés por su trabajo, presentan un comportamiento distante e irritable, cometen más errores de lo normal, muestran un lenguaje negativo y emocional, y tienen mayores ausencias o piden más días de baja por cuestiones de salud.

Todos estos riesgos reflejan la necesidad de que cualquier organización, independientemente de su tamaño, apueste por la salud en la empresa y acompañe a sus plantillas allá donde estén.

Para lograr este objetivo, es necesario emprender un nuevo enfoque de liderazgo que optimice la experiencia del empleado y promueva su capacidad de resiliencia para adaptarse a un contexto que no deja de transformarse.

Esta nueva forma de liderar deberá girar en torno a una estrategia de gestión de personas bien consolidada, que vele por el bienestar holístico de los trabajadores y que incluya medidas ad-hoc. De este modo, la organización y sus líderes no solo estarán demostrando que están ahí para todo lo que los empleados necesiten, también que harán todo lo posible por protegerles, sea cual sea el lugar desde donde trabajen.

Todas las iniciativas y acciones que se lleven a cabo deberán cumplir **tres requisitos**: adaptación, integración y enfoque integral.

- › **Adaptación.** Que la implementación de estas medidas incluya el componente digital, ya que muchos de los trabajadores estarán trabajando a distancia, y que tenga siempre en cuenta el contexto y las necesidades de cada empleado.
- › **Integración.** Que incluyan a toda la plantilla, independientemente del lugar en el que desarrollen su actividad.
- › **Enfoque integral.** Que abarquen los principales pilares de la gestión efectiva del talento: salud y bienestar, conciliación, apoyo a la diversidad, desarrollo de carreras, reconocimiento de logros o feedback continuo.

DIEZ ASPECTOS IMPRESCINDIBLES PARA EL LIDERAZGO EN ENTORNOS HÍBRIDOS

1. TRANSMITIR CONFIANZA Y EMPRENDER LA ESCUCHA ACTIVA

Ahora es más importante que nunca que los líderes se esfuercen por crear un entorno de confianza y contacto continuo con su fuerza laboral. Los empleados necesitan más que nunca el apoyo y empatía de sus empresas debido al constante cambio del contexto en el que vivimos.

Con esto, no solo es necesario que los directivos, managers y profesionales de RRHH pregunten periódicamente cómo están o qué necesitan, o estar abiertos a recibir cualquier cuestión o petición por su parte. También es preciso que aprendan a saber detectar cuándo necesitan ayuda y a ser comprensivos en aquellos momentos en los que la productividad es menor.

Posibles medidas a adoptar:

- › Establecer un calendario de reuniones individuales periódicas para preocuparse por los trabajadores.
- › Canales de comunicación accesibles.
- › Formación para managers y directivos sobre habilidades de empatía y liderazgo.
- › Realizar habitualmente encuestas sobre sus necesidades.
- › Poner a su disposición muchas más oportunidades de participación activa.
- › Crear un canal de preguntas online.

2. MOTIVAR Y DAR ENERGÍA AL EQUIPO

Que el trabajo se realice de forma eficiente y en el menor tiempo posible es uno de los grandes objetivos de las empresas hoy en día. Para lograrlo, es necesario que los empleados se sientan valorados y motivados. Algunos consejos para reforzar su compromiso y, por extensión, su **productividad y sentimiento de pertenencia** a la organización son: brindarles nuevas responsabilidades, asignarles proyectos atractivos, aconsejarles, ayudarles a que adquieran nuevas habilidades que contribuyan a su desarrollo profesional, escuchar su opinión o recompensar y agradecer su esfuerzo.

Posibles medidas a adoptar:

- › Apostar por el mentoring.
- › Ofrecer formación enfocada a cuestiones relacionadas con su puesto o área de trabajo, a las nuevas tecnologías o a idiomas.
- › Darles autonomía y delegar en ellos tareas específicas.
- › Establecer un sistema de reconocimiento de logros.
- › Brindar beneficios sociales, especialmente el acceso a un seguro de salud al ser uno de los más valorados.
- › Plan de incentivos económicos a través de un paquete retributivo basado en la meritocracia.

3. ESTIMULAR LA CREATIVIDAD Y LAS SINERGIAS ENTRE EMPLEADOS

En los entornos híbridos es necesario saber transmitir todos aquellos valores orientados al trabajo colectivo y a la necesidad de crear sinergias. Solo de este modo aprenderán que remar a la vez y sumar esfuerzos es mucho más productivo que trabajar de manera independiente. Esto no solo se consigue a través de metodologías de trabajo eficientes o con estrategias enfocadas a la motivación, también es fundamental proporcionar a los equipos todos los materiales y herramientas necesarios para llevar a cabo sus tareas en grupo: desde equipos informáticos o cualquier herramienta necesaria, hasta unas instalaciones proclives a despertar la creatividad y la colaboración.

Posibles medidas a adoptar:

- › Establecer nuevas metodologías de trabajo más ágiles y efectivas: programación extrema (XP), Scrum, Kanban, Agile Inception, Design Sprint, etc.
- › Ofrecer formación orientada al desarrollo de las “soft skills” (trabajo en equipo, empatía, toma de decisiones, gestión de conflictos, comunicación, etc.).
- › Calendarizar brainstorming periódicos sobre temas concretos.
- › Poner en marcha un programa de coaching grupal.
- › Crear un entorno de trabajo físico inspirador que estimule la creatividad, la agilidad y la innovación.
- › Brindar herramientas tecnológicas enfocadas a la colaboración.
- › Fomentar la diversidad para generar ideas enriquecedoras.
- › Establecer un plan para detectar a los llamados “agentes de cambio”, empleados que brillan con luz propia y que, bien entrenados, pueden ayudar a trabajar su energía constructiva y proyectarla hacia el resto.
- › Decoración virtual en la intranet o en el espacio de trabajo con frases inspiradoras sobre el trabajo en equipo y la importancia de crear sinergias para crecer como empresa.
- › Voluntariado corporativo para grupos.

4. PROMOVER LA CULTURA DEL APOYO Y LA COLABORACIÓN

Tan importante como enseñar a los empleados a trabajar en equipo es **fomentar el vínculo emocional entre ellos**. Las personas somos sociales por naturaleza y la relación que se establezca entre compañeros será un pilar fundamental para la salud mental de los trabajadores y, por extensión, para su felicidad. Así, ayudarles a que se conozcan más y estrechen lazos repercutirá positivamente en la creación en un ambiente de trabajo basado en el apoyo y la generosidad, suponiendo un valor añadido para retener talento.

Posibles medidas a adoptar:

- › Fomentar el contacto entre compañeros y equipos, más allá de las cuestiones laborales.
- › Poner en marcha acciones especiales de comunicación interna enfocadas al team building.
- › Calendarizar eventos empresariales de carácter digital, híbridos (donde una parte de los empleados puedan seguir en remoto todo lo que ocurre y participar si fuese necesario) o presenciales.
- › Crear una red social corporativa.
- › Dotarles de los recursos y herramientas necesarios, ya sea a través de información práctica o talleres, para que aprendan a empatizar con los demás y sepan identificar cuándo un compañero necesita apoyo.

5. LIDERAR CORRECTAMENTE EL CAMBIO EN LA EMPRESA

En un escenario que no deja de cambiar, todas las empresas, tanto grandes corporaciones como pymes, tienen la necesidad de reinventarse rápidamente de forma efectiva. Empezar esta transformación requerirá llevar a cabo un proceso estructurado en el que los empleados se impliquen, entiendan, acepten y adopten correctamente la nueva hoja de ruta de la entidad, alcanzando de manera ágil y rápida los objetivos establecidos.

Para que la estrategia de Change Management tenga éxito, es imperativo que los líderes, incluyendo la Dirección General, sean quienes impulsen el cambio en las organizaciones y apoyen este esfuerzo para garantizar la alineación entre la gestión del talento y la estrategia del negocio.

Hay diferentes modelos de gestión del cambio que pueden emprenderse. Entre los más utilizados: ADKAR, Lewin, los 8 pasos de Kotter, McKinsey 7-S, Nudge o ACT!FSL™.

Posibles medidas a adoptar:

- › Definir un equipo de gestión del cambio.
- › Determinar el impacto que tendrán los nuevos procedimientos a nivel individual (habilidades, roles, carga de trabajo, organización, recursos, etc.) y obstáculos que puedan producirse.
- › Marcar con la plantilla etapas y pequeños objetivos que se complementen con el itinerario hasta el resultado final.
- › Realizar un assessment para ayudar a las personas a entender sus fortalezas y debilidades.
- › Sistema de comunicación bidireccional eficaz para abordar cualquier cuestión relacionada con la estrategia de cambio.
- › Formación y coaching para directivos sobre cómo liderar equipos en procesos de cambio.
- › Realizar encuestas de opinión antes y después del plan.

6. LOGRAR QUE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y COMO EQUIPO CONFLUYAN CON LAS METAS EMPRESARIALES

El éxito de una empresa depende de que exista siempre una estrecha correlación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos generales del negocio. De este modo, los trabajadores se sentirán más involucrados con los éxitos de la compañía, serán conscientes del impacto directo que tiene el trabajo que ejecutan, y dirigirán su labor en la misma dirección que el resto de sus compañeros.

Para conseguirlo, es necesario establecer una serie de objetivos atractivos para la plantilla, que fomenten la colaboración y, sobre todo, que los empleados logren hacer suyos y con los que se sientan identificados.

Posibles medidas a adoptar:

- › Crear un espacio o herramienta, accesible a todos los trabajadores, donde se incluyan las metas y los objetivos, y en la que puedan aportar sus ideas y hacer un seguimiento.
- › Delimitar claramente y de forma específica los resultados esperados y las responsabilidades a asumir por cada empleado.
- › Seguimiento periódico del trabajo en equipo que se está realizando.
- › Check-ins individuales para analizar el desempeño del trabajador y los posibles problemas que puedan surgir.
- › Premiar por la consecución de objetivos que contribuyan ampliamente a la estrategia empresarial.

7. LA TRANSPARENCIA COMO VALOR IMPRESCINDIBLE

Como en cualquier relación, la transparencia es clave para mantener el vínculo entre empresa y empleado, y dar credibilidad a todas las acciones que se lleven a cabo desde organización. No solo genera un entorno de confianza, sino que también da pie a los trabajadores a ser más honestos sobre sus puntos de vista individuales y más abiertos a la hora de expresarlos. Cuanta mayor atmósfera de transparencia se fomente, más fácil será para los equipos trabajar juntos y lograr un objetivo común.

Posibles medidas a adoptar:

- › Portal o intranet empresarial donde se compartan todos los cambios, actualizaciones y otras novedades relativas a la empresa o a los procesos de trabajo.
- › Reuniones Corporativas periódicas.
- › Comunicados internos para informar sobre hitos relevantes.
- › Boletín semanal con noticias actualizadas sobre la empresa.
- › Revista empresarial.
- › Vídeos con novedades importantes.

8. RESPETAR EL TIEMPO DE DESCONEXIÓN Y PROMOVER LA CONCILIACIÓN

Mantener el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados es ahora más importante que nunca para que puedan sacar el máximo partido de su talento, disfrutar de una vida profesional y personal plena, y fortalecer su capacidad de resiliencia frente a los desafíos presentes y futuros.

Así, es tarea de las empresas poner en marcha medidas de apoyo que eviten que la jornada de sus trabajadores se extienda más allá de lo ordinario, y, lo más importante, que su calidad de vida se vea comprometida. Para conseguirlo, la mejor vía es establecer una sólida filosofía de desconexión laboral que contribuya a que los empleados sean lo más productivos posible.

Posibles medidas a adoptar:

- › Campaña de concienciación sobre la importancia de desconectar para mejorar la productividad y rendimiento.
- › Ofrecer ventajas de flexibilidad laboral, tales como: reducciones de jornada por motivos personales, libre elección de horario y espacio de trabajo, jornada intensiva determinados días de la semana, semana laboral comprimida, flexibilidad en los periodos de disfrute de vacaciones, día libre por cumpleaños, etc.
- › Realizar un mapeo constante de la carga de trabajo individual para evitar el aumento de la jornada laboral.
- › Servicios de apoyo al empleado: servicio subvencionado o descuentos especiales en guarderías o en centros para personas dependientes, recursos informativos sobre la disponibilidad de todos estos servicios cerca de la oficina...
- › Organizar actividades especiales destinadas a la familia de los empleados.
- › Formación o recursos prácticos enfocados a técnicas de productividad, concentración y gestión de tareas.
- › Fijar un horario límite para la atención de llamadas y/o correos.
- › Delimitar un horario y días determinados para realizar videollamadas.

9. COMPROMETERSE CON LA SALUD INTEGRAL DE LA PLANTILLA

Es clave que la dirección, los departamentos de RRHH y los líderes de equipos apoyen la implantación programas holísticos de salud que aborden el cuidado del bienestar de sus plantillas. Para ello, deberán liderar la puesta en marcha de diferentes acciones y servicios enfocados en la prevención e impulso de un estilo de vida saludable.

Según el estudio **‘COVID-19 Global Impact’**²³ de Cigna, ahora mismo, la principal demanda de los empleados es que su empresa les proporcione un seguro de salud con unas coberturas médicas mejoradas (62%). Por tanto, una manera de afianzar la relación con el equipo y mostrar un estilo de liderazgo adaptado a sus necesidades es facilitar el acceso a este tipo de soluciones.

De igual modo, tal y como muestran los datos del estudio, los trabajadores también buscan un mayor respaldo en materia de salud mental (53%) y más herramientas y recursos para mantenerse saludables y físicamente activos (48%). De ahí que también sea importante ofrecer soluciones como: plataformas de bienestar, servicios de telemedicina, acceso a atención médica de calidad, posibilidad de obtener orientación psicológica, etc.

Las organizaciones tienen que demostrar que se preocupan por la totalidad de aspectos que influyen en la vida de su trabajador y proporcionar apoyo a medida. No obstante, para abordar todas estas necesidades de forma efectiva, es fundamental disponer de los recursos, conocimiento y asesoramiento necesarios. Por este motivo, contar con un partner de salud especializado que guíe durante el proceso se convierte en algo primordial, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que, normalmente, no suelen disponer de un equipo especializado para la organización, desarrollo y medición de los programas de salud y bienestar.

A este respecto, compañías como Cigna ofrecen a todo tipo de organizaciones asistencia, apoyo y seguimiento constantes durante el proceso de implantación de un plan de bienestar, así como una amplia gama de coberturas médicas flexibles y servicios de salud.

Posibles medidas a adoptar:

- › Realizar un análisis de todos y cada uno de los riesgos relacionados con la salud y bienestar (físico y mental) de trabajar en remoto y en la oficina.
- › Ofrecer un seguro de salud para toda la plantilla, en modalidad de cuadro médico o reembolso, y con posibilidad de incluir a los familiares de los empleados.
- › Dar acceso a un servicio de telemedicina para empleados, con videoconsultas médicas desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- › Poner a disposición de los empleados programas de seguimiento a pacientes con patologías crónicas.
- › Ofrecer un espacio virtual sobre salud y bienestar con consejos y recursos prácticos (gestión de datos biomédicos, coaching, información de interés...).
- › Consultas online o telefónicas de psicología.
- › Orientación psicológica.
- › Realizar campañas específicas de concienciación para determinadas patologías o factores de riesgo (cáncer, enfermedades cardíacas, diabetes, obesidad, estrés, consumo de tabaco o elevada ingesta de alcohol...), con talleres, recursos informativos y acciones de sensibilización especiales.
- › Hacerles llegar de forma periódica información práctica en todo tipo de formatos (guías, vídeos, infografías, herramientas de gamificación...) para ayudarles a gestionar cualquier cuestión de salud: estilo de vida activo, consumo de alimentos saludables, prevención de dolencias por el excesivo uso del ordenador, descanso adecuado...
- › Talleres, programas o cursos enfocados en la gestión de emociones y la autorregulación emocional.
- › Sesiones gratuitas de relajación y meditación.
- › Procurar que sus condiciones ergonómicas mientras teletrabajan y están en la oficina sean lo más adecuadas posible.
- › Boletines periódicos o canal con consejos sobre salud y bienestar.
- › Retos o concursos entre empleados sobre cuestiones de salud.
- › Máquinas expendedoras con fruta, zumos naturales y snacks saludables en la oficina.
- › Regalar complementos deportivos (zapatillas, mallas o pantalones de deporte, wearables...).
- › Costear el servicio de bicicletas públicas para el desplazamiento al lugar de trabajo.

10. ACOMPAÑAR AL EMPLEADO DURANTE TODAS SUS ETAPAS DENTRO DE LA EMPRESA

Fidelizar a los trabajadores y lograr su confianza también pasa por acompañarlos en todo su ciclo de vida dentro de la empresa. Esto supone estar a su lado y apoyarles en las diferentes etapas: atracción, selección, desarrollo, retención y separación (jubilación, abandono por razones personales, cambio de trabajo, despido...).

Las ventajas de implementar una estrategia personalizada en este sentido son varias: mayor compromiso de la plantilla, aumento de la productividad, buena imagen y reputación como marca empleadora, reducción de la tasa de rotación, etc.

Posibles medidas a adoptar:

- › Plan de onboarding.
- › Plan de desarrollo de carrera con reuniones periódicas entre trabajador y manager, que analicen dónde se encuentra el empleado, a dónde quiere llegar y qué medios necesita para conseguirlo (cambio de área o departamento, implicación en un proyecto concreto...).
- › Plan de jubilación.
- › Plan de salida de la empresa.
- › Plan de outplacement.



LA IMPORTANCIA DE ADOPTAR UN ENFOQUE HOLÍSTICO SOBRE LA SALUD EN EL NUEVO ENTORNO LABORAL

La pandemia ha impactado directamente en la vida de los empleados, afectando a todos los ámbitos de su vida. Por ello, si realmente las empresas y sus líderes quieren convertirse en un pilar de apoyo, deben entender que para garantizar el bienestar de sus trabajadores ya no basta con hablar en términos de salud o enfermedad, o prestar atención solo a aquellos aspectos que afectan al contexto laboral. En los nuevos entornos de trabajo híbridos, hay que dar un paso más y atender a la totalidad de elementos interconectados que forman parte de su mundo y que no dejan de cambiar continuamente: salud mental, salud física, situación familiar, contexto social, trabajo, finanzas personales o acceso a la atención médica.

Para ello, es necesario adoptar un enfoque holístico que tenga en cuenta todos los ámbitos que conforman la realidad de una persona y que afectan a cómo se siente, actúa y percibe lo que le rodea. Bajo este ángulo será posible contribuir a que la fuerza laboral mantenga su salud integral y, de esta manera, a que sea lo más productiva posible.

En este sentido, contar con un partner de salud que comparta esta misma visión y que pueda proporcionar una gran variedad de soluciones destinadas a responder a las nuevas expectativas y necesidades actuales de los empleados puede marcar la diferencia en cuánto al éxito del programa. Y aquí es en donde el nuevo modelo Whole Health de Cigna se convierte en parte fundamental.

Whole Health es una nueva forma de entender la asistencia sanitaria y el cuidado de la salud. Nuestro objetivo es ofrecer una respuesta a medida de las necesidades de cada persona para poner a su disposición una amplia gama de herramientas, recursos y servicios que abarquen todos los aspectos que influyen en su salud holística. Así, ofrecemos un apoyo integral, estando siempre al lado de nuestros clientes y asegurados para ay

Para más información sobre Whole Health de Cigna, visita nuestro [Whole Health Hub](#).

FUENTES:

1. **European Commission.** [Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to.](#)
2. **Eurofound.** [Living, working and COVID-19 First findings. April 2020.](#)
3. **Cigna.** [COVID-19 Global Impact. Positivity around Vaccine Roll-Out and Anticipated Approval Leads Improved Perceptions on Whole Health.](#)
4. **Eurofound.** [Living, working and COVID-19. July 2020.](#)
5. **Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.** [¿Qué es el tecnoestrés? \[What is technostress?\]](#)

La información de salud proporcionada en este documento únicamente tiene finalidad informativa y está orientada a promover hábitos saludables. Esta información no constituye consejo médico o reclamo para reemplazar la asistencia que debe proporcionar un médico. Cigna no asume ninguna responsabilidad bajo ninguna circunstancia derivada del uso, abuso, interpretación o aplicación de cualquier información de salud ofrecida. Consulta siempre con un médico acerca de cualquier cosa relacionada con exámenes médicos, tratamientos, pruebas y recomendaciones de salud.

El nombre, el logotipo y los demás signos distintivos de Cigna son propiedad de Cigna Intellectual Property, Inc. Entidad aseguradora: Cigna Life Insurance Company of Europe, SA/NV, con domicilio social en Parque Empresarial La Finca, Paseo del Club Deportivo 1. Edificio 14, 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 809, Folio 205, Sección 8ª, Hoja M-11184. Inscrita en la D.G.S.F.P. bajo el número E0133. N.I.F.: N-0021205J. © Cigna

