

Deloitte.

COVID-19

Estrategias de la Fuerza
Laboral para la Recuperación
Post-COVID



Una típica crisis se desarrolla en tres periodos de tiempo: Respuesta, donde una compañía aborda la situación actual y gestiona la continuidad; Recuperación, durante la cual una compañía aprende y surge más fuerte; y Prosperidad, donde la compañía se prepara para y determina la “próxima normalidad”.

01. RESPUESTA

A medida que la organización responde ante la crisis, se definen los líderes resilientes, primero según cinco características que distinguen entre sobrellevar y prosperar ante la crisis. Posteriormente, los líderes resilientes deberán tomar acciones específicas abarcando tres dimensiones y evaluándolas en el contexto de la ubicación y sector geográfico. Finalmente, se deberán considerar los aprendizajes de aquellos que experimentan las mismas condiciones de crisis para gestionar la respuesta.

Para mayor información acerca de la Respuesta, por favor visite; El Centro del Liderazgo Resiliente: Respuesta ante el COVID-19.

02. RECUPERACIÓN

Los líderes resilientes ven la recuperación como una trayectoria para sus organizaciones, equipos y grupos de interés. La fase de Recuperación contiene cinco imperativos para guiar al negocio desde la Respuesta hasta la Prosperidad:

1. *Comprender el cambio de mentalidad requerido;*
2. *Identificar y navegar las incertidumbres y las implicaciones;*
3. *Incorporar la confianza como catalizador hacia la recuperación;*
4. *Definir el destino y presentar el manual de recuperación;* y
5. *Aprender del éxito de otros.*

Hemos desarrollado material de apoyo acerca de todas estas áreas de prioridad para apoyar a los líderes a medi-

da que ellos desarrollan el manual de recuperación:

- VALORANDO LA CONFIANZA
- CENTRO DE MANDO
- ESTRATEGIA
- **FUERZA LABORAL**
- CONTINUIDAD Y FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO
- CADENA DE SUMINISTRO
- CLIENTE
- TECNOLOGÍA & DIGITAL
- CIBERNÉTICA
- M&A (FUSIÓN & ADQUISICIONES)
- MEDIO AMBIENTE, SOCIAL Y GOBERNANZA (ESG)

Para mayor información acerca de la Recuperación, por favor visite; La Esencia del Liderazgo Resiliente; Recuperación de la Empresa del COVID-19

03. PROSPERIDAD

Prepararse para la próxima normalidad. Material de apoyo por entregar.

ESTRATEGIAS DE LA FUERZA LABORAL PARA LA RECUPERACIÓN POST-COVID

Como resultado de la pandemia del COVID-19, se estima que 2.7 mil millones de personas, o más de cuatro de cinco trabajadores en la fuerza laboral global, han sido afectados por los confinamientos y las medidas para quedarse en la casa¹.

Los líderes de empresas y gobiernos han sido desafiados a reaccionar rápidamente ante la crisis y repensar sus estrategias de fuerza laboral en tiempo real.



La primera prioridad de la mayoría de las organizaciones ha sido la respuesta ante la crisis y enfatizar la salud, la seguridad, los servicios esenciales y la virtualización del trabajo y la educación.

A medida que las organizaciones empiezan a salir de esta fase de respuesta, los líderes están enfocados en el siguiente conjunto de desafíos de la fuerza laboral mientras planifican la recuperación.

Vemos tres fases que todos los líderes resilientes probablemente enfrentarán entre medio del brote del COVID-19:

01 RESPUESTA

Cómo aborda una organización la situación actual y gestiona la continuidad.

02 RECUPERACIÓN

Cómo aprende una organización y surge más fuerte

03 PROSPERIDAD

Cómo se prepara una organización para y determina la “próxima normalidad”

Es importante comprender que la recuperación no será estática. No ocurrirá en una fecha específica. Es improbable que el COVID-19 termine repentinamente dado la falta de terapéutica disponible y de los inciertos prospectos y tiempos de una vacuna. Por lo tanto, muchas organizaciones están planificando para múltiples situaciones hipotéticas² y horizontes temporales a medida que cambian desde la respuesta ante la crisis a la recuperación. Muchas organizaciones también están planificando para la posibilidad de múltiples olas de la pandemia y su huella global desigual continua. Como resultado, creemos que será una transición gradual de la fase de respuesta a la nueva realidad. Las organizaciones deberán prepararse para distintos resultados de la pandemia, suave, duro o severo, y reconocer que la recuperación deberá ser adaptable a diferentes situaciones en distintos países e industrias en el mundo.

Es importante comprender que la recuperación no será estática. No ocurrirá en una fecha específica. Es improbable que el COVID-19 termine repentinamente dado la falta de terapéutica disponible y de los inciertos prospectos y tiempos de una vacuna.

Para lograrlo, ayuda pensar que este proceso de recuperación es como un espectro de opciones. Algunas organizaciones están contratando o se están expandiendo y otras se están contrayendo. Algunas organizaciones podrán incorporar más empleados nuevamente en el lugar de trabajo mientras que otras organizaciones seguirán trabajando a distancia, quizás de manera permanente. Otras organizaciones, especialmente aquellas que se expandieron durante la crisis, podrán reducir su personal o adaptarse a nuevos ambientes. Los líderes deberán preguntar cómo integrarán los trabajadores adicionales en el futuro, qué servicios podrán ser agregados o cambiados como resultado y cuáles otras operaciones podrán ser mantenidas en formato de trabajo a distancia.

Las respuestas a estos tipos de preguntas ayudarán a las organizaciones a redefinir sus fuerzas laborales y establecer la dirección para prosperar ante las secuelas de la pandemia. No es esencial que en estos momentos los líderes tengan un plan detallado del nuevo entorno de trabajo, pero lo deberán visualizar activamente y trabajar hacia ello. Al compartir nuestros conocimientos acerca de cómo abordar las estrategias de recuperación de la fuerza laboral, los líderes del negocio deberán empezar con un sentido de prioridades y dirección para su futuro. Tal como lo detallamos en nuestro Informe acerca de Tendencias Globales de Capital Humano del 2020 (Ver figura 1), el futuro del ADN de cualquier organización y los indicadores críticos para la recuperación de la fuerza laboral, deberá incluir la orientación acerca del propósito, el potencial y la perspectiva organizacional.

PROPÓSITO – integrando el bienestar y las contribuciones de las personas en la misión y el trabajo de la organización,

POTENCIAL – para lo que las personas y los equipos pueden lograr, y

PERSPECTIVA – enfocados en avanzar audazmente hacia el futuro.



El proceso de recuperación adoptado por cada organización servirá como un puente entre la respuesta – cómo abordó la organización las exigencias inmediatas de la crisis – y cómo se verá su futuro – la nueva normalidad.

No es simplemente un retorno a la antigua manera de hacer negocios. La pandemia ha creado un imperativo y una oportunidad para que las compañías se re-involucren con la fuerza laboral y reinventen sus lugares de trabajo.

El mayor desafío que las organizaciones probablemente enfrenten en la recuperación es la tensión entre la preparación para un retorno a las actividades y rutinas anteriores – volviendo a trabajar – mientras también se adaptan a la nueva realidad – repensando el trabajo. Aunque muchas fuerzas laborales han demostrado resiliencia ante la crisis, es importante recordar que el cambio transformador puede ser difícil e inquietante para muchos trabajadores. Aunque algunos puedan preferir trabajar desde la casa, es posible que otros se sientan incómodos o no productivos trabajando fuera del lugar de trabajo tradicional. La manera que los líderes adapten y equilibren estas divergentes expectativas ayudará a definir el futuro de la confianza en sus organizaciones. A pesar de la incertidumbre, hay una cosa que queda claro: los clientes, los trabajadores, los proveedores y otros socios están observando. La manera como las organizaciones manejen la recuperación podrá definir sus marcas tanto con su fuerza laboral como con sus clientes, podrá establecer sus reputaciones por los siguientes años, determinar su futura competitividad y finalmente definir si realmente están operando como una empresa social.

LA EMPRESA SOCIAL

La empresa social, según se define en nuestro Informe acerca de Tendencias Globales de Capital Humano del 2018, aclaró y profundizó en el “nuevo contrato social”, proponiendo una reconexión más centrada en el humano de las relaciones entre la persona y la organización y la organización y la sociedad, con el objetivo de brindar estabilidad en un mundo que estaba cambiando rápidamente.

Convertirse en una empresa social era acerca de mucho más que la responsabilidad social corporativa. Era acerca de cambiar la manera que las organizaciones trabajaban para equilibrar las inquietudes de la organización con aquellas del ecosistema más amplio.³

En el contexto del auge y ahora la aceleración de la empresa social y los desafíos de corto plazo para liderar las estrategias de la fuerza laboral en la recuperación, creemos que la planificación y la ejecución para la recuperación deberá ser con un enfoque en la futura dirección. El tener claras prioridades puede guiar a la organización a través de la recuperación y hacia la siguiente fase: prosperidad. Nuestro próximo informe acerca de Tendencias Globales de Capital Humano – La Empresa Social Trabajando⁴ - ofrece a los líderes organizacionales un camino sostenible para su fuerza laboral y el ADN de la organización para el futuro, al incorporar tres atributos en el centro de la organización.

PROPÓSITO, POTENCIAL Y PERSPECTIVA

- *Las organizaciones que adoptan el **propósito**, incorporan bienestar y significado en cada aspecto del trabajo diario, optimizando el poder de las personas aprovechando las fortalezas complementarias de los trabajadores al servicio de un objetivo común.*
- *Las organizaciones que adopten el **potencial**, están diseñadas y organizadas para maximizar lo que los humanos tienen la **capacidad** de pensar, crear y realizar en un mundo de maquinarias, aumentando el potencial de su gente para un éxito de largo plazo en el trabajo.*
- *Las organizaciones que adopten la **perspectiva**, ven la incertidumbre ofreciendo posibilidades en vez de amenazas y se posicionan para tomar acciones decisivas para formar un futuro desconocido.*

Al adoptar estos atributos, las organizaciones tendrán el poder para poner en acción la empresa social en 2020 – guiando la dirección de la recuperación de la fuerza laboral y dando forma a los siguientes años.

Creemos que las estrategias relacionadas con la fuerza laboral en la recuperación son organizadas de mejor manera por medio de cinco acciones críticas:

Reflexión, Renovar el Compromiso, Renovar el Involucramiento, Repensar y Reiniciar. Estas acciones pueden ayudar a las organizaciones a unir la respuesta ante la crisis con la nueva normalidad al sentar las bases para prosperar en las secuelas de la crisis.

Creemos que las estrategias relacionadas con la fuerza laboral en la recuperación son organizadas de mejor manera por medio de cinco acciones críticas: Reflexión, Renovar el Compromiso, Renovar el Involucramiento, Repensar y Reiniciar. Estas acciones pueden ayudar a las organizaciones a unir la respuesta ante la crisis con la nueva normalidad al sentar las bases para prosperar en las secuelas de la crisis.

REFLEXIÓN

Sobre lo que ha funcionado, lo que se ha aprendido y lo que se ha omitido en la respuesta – incorporando distintas perspectivas y voces.

REINICIAR – RECURSOS HUMANOS Y LAS PRIORIDADES DE LAS FUNCIONES DE LAS PERSONAS (PEOPLE OPERATIONS)

Y realinear la función de Recursos Humanos y las funciones de las personas con las prioridades más urgentes de la empresa y de la fuerza laboral y avanzando hacia RR.HH. exponencial

REPENSAR EL TRABAJO, LAS FUERZAS LABORALES Y LOS LUGARES DE TRABAJO

Para apalancar las experiencias de la respuesta ante el COVID-19 y la oportunidad para acelerar el futuro del trabajo



RENOVAR EL COMPROMISO

Con el bienestar y el propósito de la fuerza laboral por medio de un enfoque en las inquietudes físicas, psicológicas y financieras – en el hogar al igual que en el lugar de trabajo.

RENOVAR EL INVOLUCRAMIENTO

Y redistribuir la fuerza laboral para maximizar su contribución y potencial para las prioridades organizacionales de rápida evolución.



REFLEXIÓN

Crear el tiempo para reflexionar. Una diferencia clave entre la respuesta ante la crisis – la cual se trata principalmente de reacción – y la recuperación, es dedicar el tiempo, tomarse el tiempo para reflexionar acerca de lo que viene después. De hecho, la reflexión podría ser el primer paso más importante y la acción continua en el proceso de recuperación. Esto comienza reflexionando acerca de lo que ha funcionado, lo que se ha aprendido y lo que faltó en la respuesta. La reflexión también requiere tomarse el tiempo para incorporar distintas perspectivas, voces y líderes en diferentes niveles como contribución para trazar lo que viene después. La recuperación para las estrategias de la fuerza laboral, dada la severidad, intensidad e impactos en los trabajadores y las empresas, requiere acción informada por reflexión continua. Al igual que la mayor parte del proceso de recuperación, no será fácil, y se requerirá acción deliberada de parte de los líderes para darse tiempo para que esto ocurra.



RENOVAR EL COMPROMISO

A medida que las organizaciones inicien el proceso de recuperación, deberán reforzar su compromiso con el bienestar y propósito por medio de un enfoque en las inquietudes físicas, psicológicas y financieras. El bienestar físico incluirá un énfasis en la salud y la seguridad, la limpieza de los lugares de trabajo y la disponibilidad de exámenes y tratamiento. El bienestar psicológico incluirá prácticas del lugar de trabajo como horarios flexibles que abordan la salud mental y emocional de los trabajadores. Los líderes deberían reconocer la diversidad de las expectativas individuales de los trabajadores y apoyarlos a través de la crisis y la transición hacia la recuperación. El compromiso con el bienestar deberá extenderse al bienestar en el hogar – mientras los trabajadores continúan cuidando los niños y los miembros de la familia mayores. Los empleados están buscando el sentido de sus trabajos; el sentido para sus organizaciones y clientes, el sentido para ellos como individuos y sus carreras y el sentido para sus comunidades. La renovación del compromiso con la fuerza laboral requiere de un enfoque en el propósito integrando las necesidades de individualismo y pertenencia de los empleados y el valor de conectar el bienestar, la contribución y el trabajo.

Las organizaciones deberán comunicarse directamente con los individuos y los equipos de manera oportuna para esbozar las misiones y las prioridades organizacionales y para conectar los objetivos y los resultados de la empresa. La fuerza laboral deberá sentirse conectada con la misión. Como parte de este esfuerzo, las organizaciones deberán evaluar, actualizar e implementar políticas y prácticas esenciales para fomentar el bienestar de su fuerza laboral tanto en las instalaciones como fuera de las instalaciones. Las organizaciones tienen que reconocer que es probable que el desempeño tenga un nuevo sentido en el lugar de trabajo post-COVID. Se combina la salud y la productividad para ayudar a asegurar que los trabajadores prosperen en vez de que simplemente cumplan con los objetivos. Los líderes deberán preguntarse cómo brindarán apoyo para sus fuerzas laborales y asegurar que los trabajadores se sientan conectados y comprometidos con las prioridades y la estrategia de la organización redefinidas.



RENOVAR EL INVOLUCRAMIENTO

El proceso de recuperación crea oportunidades para que las organizaciones redistribuyan sus fuerzas laborales y maximicen su contribución y potencial. Mientras algunos empleados volverán a las instalaciones, otros podrían continuar trabajando a distancia. Algunos se involucrarán en actividad híbrida donde la mayor parte del tiempo trabajará a distancia pero también se juntarán con miembros del equipo para ciertas funciones específicas. Las organizaciones deberán preparar a los trabajadores con habilidades y capacidades para el retorno. Esto incluye brindarles la infraestructura y tecnología como el ancho de banda y herramientas para el trabajo virtual, al igual que los recursos críticos de conocimiento y el acceso digital que requieren para cumplir con los inmediatos y futuros requerimientos de trabajo. La renovación del involucramiento y la redistribución de la fuerza laboral requerirán la asignación y la creación de oportunidades significativas e impactantes para los trabajadores pero también involucrando a los trabajadores y a los equipos para que apliquen su potencial y capacidades. Como lo hemos visto ampliamente en la respuesta ante la crisis, todos – como individuos, equipos y organizaciones - tenemos la capacidad de hacer mucho más de lo que tradicionalmente se nos ha pedido que hagamos.

Los equipos tendrán que desempeñar una función cada vez más importante y deberán ser designados y configurados para cambiar las prioridades y los resultados de las empresas. Dado los continuos desafíos que muchos traba-

jadores tendrán con las inquietudes personales y familiares durante la recuperación, las asignaciones de equipos deberán equilibrar las preferencias del trabajador para los horarios y la flexibilidad con las necesidades críticas de la empresa. Los líderes de los equipos serán críticos para el éxito a corto plazo de la renovación del involucramiento de la fuerza laboral y para impulsar los resultados de la empresa. Reforzar la función de los equipos y de los líderes de los equipos, y redistribuir los trabajadores a nuevos equipos y nuevas funciones, ayudará a fomentar un sentido de agilidad, y finalmente una resiliencia que perdura.

Los líderes deberán brindar a los equipos, gerentes y trabajadores una clara orientación acerca de los cambios en las prioridades de trabajo y en las rutinas, incluyendo las nuevas tecnologías y las formas de trabajo digitales. Este es un punto crítico para renovar el involucramiento y la redistribución de la fuerza laboral: la recuperación requerirá un cambio de enfoque hacia las nuevas prioridades de trabajo y nuevas rutinas de trabajo, como nuevos horarios, combinaciones de trabajo en las instalaciones y trabajo virtual, y nuevas asignaciones de equipos. Es probable que la manera como las organizaciones preparen y apoyen a sus fuerzas laborales para estas nuevas rutinas, funciones y asignaciones sea un motor clave del desempeño de la fuerza laboral.



REPENSAR EL TRABAJO, LAS FUERZAS LABORALES Y LOS LUGARES DE TRABAJO

“El coronavirus y sus consecuencias económicas y sociales es una máquina de tiempo al futuro. Los cambios que muchos de nosotros predijimos que ocurrirían a lo largo de décadas, están ocurriendo en semanas”⁵

Así es como Anne-Marie Slaughter, Presidente de la fundación New America Foundation, resumió el momento del COVID-19. Esto es especialmente cierto para el futuro del trabajo. Hemos visto rápidos cambios hacia el trabajo y la educación virtual y a distancia, nuevos niveles de sociedades en y a lo largo de ecosistemas y niveles de flexibilidad, trabajo en equipo y adaptabilidad sin precedentes.

A medida que empiezan a ver las nuevas realidades del mundo post pandemia, las organizaciones pueden utilizar sus nuevas prioridades de trabajo para repensar y reconfigurar sus fuerzas laborales y equilibrar las necesidades comerciales continuas y en evolución. Es importante que las organizaciones comuniquen cómo y por qué están redistribuyendo a los trabajadores. Las organizaciones deberán identificar sus nuevas prioridades comerciales – destacando donde es apropiado volver a las anteriores prioridades de trabajo y donde se requiere nuevos trabajos. Esto incluye brindar contexto y orientación para el racionamiento detrás de las nuevas prioridades, las nuevas realidades del lugar de trabajo junto con el trabajo en línea y en las instalaciones, y políticas justas de la fuerza laboral. Repensar el trabajo, las fuerzas laborales y los lugares de trabajo requiere un cambio de perspectiva – desafiando a los líderes para que sean audaces ante la incertidumbre. Una perspectiva que será aún más importante a medida que avanzamos en la recuperación de la fuerza laboral.

Durante la fase inicial de la respuesta ante la crisis, algunas organizaciones empezaron a revisar de qué manera podría la tecnología digital, la automatización y la

IA hacer el trabajo más seguro, más rápido, mejor y más innovador. Es probable que esto tenga que continuar a medida que las organizaciones renueven su involucramiento y repiensen su trabajo, fuerza laboral y las prioridades y oportunidades del lugar de trabajo.

¿Cómo será el desempeño de la organización con una fuerza laboral más dispersa? Es probable que los trabajadores que no vuelvan a las oficinas esperen que los ambientes de trabajo sean seguros y que las organizaciones estén tomando los pasos apropiados para protegerlos. También es importante considerar que algunos países y culturas podrían estar menos dispuestos a adaptarse al trabajo a distancia. Por ejemplo, en algunos países el trabajo a distancia podría requerir cambios en la educación del trabajador, gestión de desempeño, estructuras organizacionales, y creencias culturales o estigmas por no estar presente en la oficina.

Repensar el trabajo también significa repensar la composición, la compensación y la gestión de desempeño de la fuerza laboral. El cambio de la composición de la fuerza laboral crea la oportunidad de una reinversión masiva. Durante los últimos años, organizaciones de diversos tamaños han adoptado crecientemente la fuerza laboral alternativa – trabajadores fuera del balance general como contratistas, independientes y trabajadores asignados por medio de aplicaciones de diversas plataformas.

La nueva fuerza laboral está frecuentemente distribuida ampliamente en modelos de empleo que pueden plantear un número de preguntas para los líderes durante los próximos 12 a 24 meses.

- ¿Cuál será la **composición** y el tamaño de los requerimientos de la fuerza laboral?
- ¿Qué **habilidades** serán requeridas? ¿Se requiere que estén en las instalaciones o podrán tener acceso en línea o podrán estar en un entorno de trabajo híbrido?
- ¿Cuáles trabajadores vuelven a trabajar y cuándo?
- ¿Cómo infundirán los líderes la **confianza** en la nueva relación entre el empleado y el empleador – en las instalaciones, en línea y en los lugares de trabajo híbridos?
- ¿Cómo asegurarán que los empleados podrán sentirse **confiados** acerca de su propia seguridad?
- ¿Si se realizará más trabajo a distancia, que tipo de **apoyo** brindará la organización?
- ¿De qué manera podrán los trabajadores alternativos agregar la capacidad **flexible** a la organización?
- ¿Está la organización **preparada** para el creciente riesgo cibernético como resultado de la fuerza laboral dispersa y a distancia?
- ¿Qué mensajes y compromisos puede asumir la organización acerca de la compensación, la seguridad laboral, la gestión de desempeño y los ascensos durante los próximos años?

Es probable que las organizaciones tengan que también reconsiderar su lugar de trabajo, rediseñarlo según las actuales condiciones en respuesta a la crisis, incluyendo el factor de saneamiento, distanciamiento y seguridad psicológica. Muchos lugares de trabajo hoy en día están estructurados de acuerdo a rutinas y estructuras rígidas, de manera descendiente, estructuras de comando y control con horarios y turnos estandarizados. A medida que las organizaciones cambien de la respuesta a la crisis a la recuperación, esperamos que los líderes estén más dispuestos a asumir riesgos. Esto les da una oportunidad para adoptar nuevas prácticas de talento como desarrollos de carrera no lineal, carreras construidas sobre carteras de asignaciones y mercados de experiencia laboral y oportunidad.

Como parte de este proceso, los líderes deberán también re-evaluar y explicar la compensación, los programas de compensación y los planes de ascenso en el corto plazo, el próximo año o en dos años, mientras se gestionan las expectativas a través del proceso de recuperación y hacia las operaciones sostenibles. Los trabajadores están buscando un empleo, seguridad financiera y dirección relacionado con la oportunidad de carrera y crecimiento.

La perspectiva durante la recuperación puede abarcar desde lo global (¿"Cómo atenderemos a nuestros clientes y comunidades y cumplir con nuestra misión?") a lo trivial (¿"Tendremos que vestir trajes nuevamente"?). Esta reevaluación podría también incluir una reevaluación de los procesos del negocio como la flexibilidad requerida para asegurar los cumplimientos en la siguiente crisis y si las cadenas de suministro operarán por medio de las redes globales o serán llevadas más cerca a la casa.



La crisis del COVID-19 puede impulsar un cambio y oportunidad fundamental. Esta crisis crea una oportunidad para reconstruir, pero también para reposicionar la organización para el futuro.

- ¿Cómo puede incorporar y apalancar mejor las tecnologías digitales, la automatización e IA?
- ¿Cómo puede abordar los beneficios y los riesgos de una fuerza laboral dispersa?
- ¿Cuáles herramientas puede adoptar para el trabajo virtual y para adaptarse a las nuevas prácticas y maneras de trabajo que hará que los equipos y los lugares de trabajo sean más eficaces en el futuro?
- ¿De qué manera captura y gradúa la organización la productividad que puede tener incorporada nuevas formas de trabajo, específicamente nuevas combinaciones de trabajo virtual y en las instalaciones?

Un objetivo crítico es utilizar la recuperación para avanzar hacia una fuerza laboral más resiliente. Esto requerirá fomentar un nuevo entorno dinámico que se mueve con un claro enfoque en la misión, conectando las contribuciones y el bienestar de los trabajadores con el propósito de la organización: mayor velocidad, más adaptabilidad, un mayor enfoque de equipo y nuevas prioridades. Estos son ingredientes clave en la fuerza laboral resiliente. Las organizaciones siempre deberán identificar maneras de capturar la energía y el ritmo de la recuperación, fijando un nuevo ritmo, manteniéndolo e infundiéndolo en todos los niveles.



REINICIO – RR.HH. Y LAS PRIORIDADES FUNCIONALES DE LAS PERSONAS (PEOPLE OPERATIONS)

Esta parte del proceso de recuperación corresponde directamente al realineamiento de la función de Recursos Humanos y las funciones de las personas (People Operations) con las prioridades más urgentes de la fuerza laboral y del negocio. Es posible que el proceso de recuperación no sea exitoso si la función de Recursos Humanos no adopta un rol redefinido, uno que anticipe y organice las nuevas prioridades de la organización. Los líderes de Recursos Humanos están en una posición extraordinaria para preparar, apoyar y potenciar su fuerza laboral a través de la recuperación y posicionar a la organización para una nueva era de resiliencia y sostenibilidad. Pero para muchos, esto requiere un avance hacia Recursos Humanos exponencial, diseñado para la velocidad, las nuevas formas de trabajar, primero lo digital, los equipos, las estrategias organizacionales adaptables y los requerimientos del negocio cambiantes.

En muchas organizaciones, los equipos de Recursos Humanos, las políticas y los programas de compensación de los empleados no están preparados para las realidades de la recuperación. Los líderes de Recursos Humanos deberán re-evaluar de manera oportuna el total de los programas de compensación y de Recursos Humanos. La función de Recursos Humanos tendrá que enfocar su experiencia en la compensación crítica, la gestión del desempeño, y las realidades de ascenso específicas para el período de recuperación. Los líderes de Recursos Humanos deberán asegurar que tienen un exhaustivo entendimiento y un acceso oportuno a la experiencia acerca de los complejos requerimientos laborales legales y los cambios de las regulaciones tributarias en el mundo, al igual que el vertiginoso conjunto de programas y subsidios gubernamentales.

Recursos Humanos podría considerar tomar decisiones relacionadas con personas localmente en vez desde el centro para apoyar un nuevo lugar de trabajo que gira en torno al liderazgo, el poder y los equipos distribuidos. Otras prioridades podrán incluir aprendizaje ágil, donde se enseña rápidamente a la gente acerca de nuevas herramientas como respuesta a cambios inesperados, como la amplia adopción de la tecnología de video conferencia durante el brote del COVID-19.

Las opciones y las políticas adoptadas durante la recuperación son una oportunidad para avanzar hacia el propósito, el potencial y la perspectiva.

En el lugar de trabajo del futuro, Recursos Humanos podría convertirse en la voz que toma las decisiones audaces ante la incertidumbre. Puede ayudar a integrar la necesidad de individualidad y pertenencia de la fuerza laboral y la necesidad del negocio de seguridad y reinversión. Las opciones y políticas adoptadas durante la recuperación son una oportunidad para lograr estos cambios hacia el propósito, el potencial y la perspectiva. Las opciones que Recursos Humanos elijan hoy definirán probablemente su impacto en la recuperación y su rol en el futuro. Cuando los empleados y la fuerza laboral más amplia miren en retrospectiva esta crisis y sus secuelas, ellos deberán ver que Recursos Humanos tomó una perspectiva hacia el futuro en su respuesta mientras equilibra las necesidades críticas de corto plazo de la fuerza laboral y del negocio y la oportunidad de avanzar hacia el futuro.

CONCLUSIÓN

La recuperación de la pandemia del COVID-19, dada la dimensión humana de los desafíos urgentes de la fuerza laboral y las incertidumbres que enfrentan los líderes de la empresa, requiere que las estrategias de la fuerza laboral que se enfocan tanto en las acciones de prioridad de recuperación de corto plazo – Reflexionar, Renovar el compromiso, Renovar el involucramiento, Repensar y Reiniciar – como en alcanzar el futuro y la nueva normalidad – integrando los atributos del Propósito, Potencial y Perspectiva.

Estas acciones de corto plazo y la visión de largo plazo – presentan a las organizaciones una oportunidad para evaluar rápidamente sus estrategias de la fuerza laboral anteriores y responder a las prioridades y reposicionarse para prosperar en la nueva realidad que se asoma. Las organizaciones podrían tentarse a desestimar la necesidad de un cambio o imaginar la recuperación como un retorno al pasado reciente. No lo es. Las organizaciones que vuelvan a sus formas de trabajo del pasado podrían descubrir que sus competidores han aprovechado la recuperación para re-imaginar su fuerza laboral y el negocio, posicionándose para prosperar en el futuro. Al anticipar y organizar estas cinco prioridades – Reflexionar, Renovar el compromiso, Renovar el involucramiento, Repensar y Reiniciar – en el contexto de un futuro hacia el Propósito, el Potencial y la Perspectiva – las organizaciones podrán liderar, preparar y apoyar a su fuerza laboral a través de la fase de recuperación mientras se posicionan para la siguiente fase: prosperar en la nueva normalidad.



APÉNDICE 1

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

A medida que las organizaciones inician el proceso de recuperación, están pensando de manera más estratégica acerca del personal, procesos y políticas esenciales versus no esenciales. Por ejemplo, están decidiendo qué trabajo podrá realizarse a distancia de manera continua y qué tendrá que volver a las instalaciones cuando termine la crisis.

Por supuesto que no todas las recuperaciones se ven igual para todas las organizaciones. Algunas organizaciones están evaluando de qué manera recontratar o re-incorporar a los empleados cesantes, mientras que otras organizaciones como que aquellas enfocadas en reparto han aumentado el personal durante la crisis y ahora deberán decidir cuáles serán sus futuras necesidades de personal.

Otras organizaciones están revisando las políticas relacionadas con los trabajadores independientes por medio de aplicaciones (gig) y están determinando de qué manera adoptarán los horarios de trabajo flexible. Algunas organizaciones han ido un poco más lejos ayudando a sus trabajadores desplazados a encontrar nuevos empleos y trabajo independiente con otras organizaciones durante el confinamiento con la esperanza de re-contratar muchos de ellos cuando la crisis disminuya.

Por supuesto que algunas organizaciones aún están gestionando la actual crisis, tratando de llegar a la siguiente semana, mientras que otras organizaciones ya están mirando al largo plazo. Estas organizaciones están evaluando sus estrategias virtuales y cadenas de suministro y también están evaluando de qué manera podrán utilizar la automatización para mejorar las instalaciones en el futuro.

Muchas organizaciones están considerando que la automatización y la IA asuman más tareas de rutina, permitiendo que los trabajadores se enfoquen en trabajo de alto nivel. Otras organizaciones están tomando decisiones acerca de cuánto apoyo brindar a los trabajadores a distancia. Por ejemplo, más de una firma bancaria de inversiones ha otorgado a sus operadores pantallas de computador duales y otros equipos para su casa para que puedan cambiar a trabajo a distancia sin perder nada⁶.

La planificación de bienes inmuebles también se encuentra bajo escrutinio. Las organizaciones se están preguntando cuánto espacio de oficina necesitarán si los trabajos a distancia aumentan, y cuánto espacio de trabajo más requerirán por empleado en las instalaciones como resultado de las medidas de distanciamiento social. Otras organizaciones también están consideran-

do de qué manera acomodar a los equipos que podrían requerir juntarse intermitentemente pero que pueden trabajar principalmente a distancia. Además, en todas las organizaciones, la crisis está enseñando a los equipos cómo tomar decisiones más rápidamente y de manera colaborativa a escala mundial.

Y algunas organizaciones están enfrentando cambios mucho más profundos. Las organizaciones del petróleo y gas están enfrentando débiles precios del commodity y una caída de la demanda por sus productos, ya que menos personas están conduciendo y volando durante las órdenes de confinamiento y de quedarse en la casa. Incluso a medida que la industria enfrenta desafíos, las crecientes inquietudes acerca del cambio climático y de las políticas de reducción de carbono significan que algunos ejecutivos de la industria están considerando cambiar más de las carteras de activos de sus organizaciones a recursos alternativos. En esos escenarios, la recuperación no solo se trata de nuevas formas de trabajo, sino de cambios potencialmente significativos de la fuerza laboral para apoyar las nuevas estrategias del negocio.

APÉNDICE 2

GESTIONANDO LA CIBERSEGURIDAD EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

La respuesta y la recuperación de la crisis del COVID-19 están creando riesgos en la intersección de la fuerza laboral y la ciberseguridad. El trabajo a distancia está creando nuevas exposiciones a las amenazas. El aumento de número de dispositivos remotos crea una nueva vulnerabilidad para las redes corporativas. Los adversarios cibernéticos podrían ver el cambio hacia trabajo en la casa y el aumento del trabajo a distancia como una gran oportunidad para aprovechar de los débiles controles y prácticas cibernéticas. Los líderes deberán ser conscientes de estos riesgos y deberán considerarlos a medida que establezcan la nueva agenda de la fuerza laboral. Los ejecutivos deberán recibir informes acerca de la amenaza cibernética de manera regular, incluyendo informes específicos acerca del trabajo a distancia y de la fuerza laboral más ampliamente.

Los trabajadores deberán estar capacitados para reconocer estas amenazas y darse cuenta que no todas ellas son externas. Los cambios en la fuerza laboral, la cesantía, las nuevas contrataciones y los trabajadores independientes pueden representar riesgos de ciberseguridad. Si es que aún no existen, la gerencia debería considerar revisar e invertir en programas, políticas,

infraestructura y capacitación para protegerse contra la exposición o liberación de datos.

En esta crisis, muchos líderes no estaban preparados para los ataques o estaban distraídos por sus respuestas ante la pandemia. A medida que la cantidad de trabajo a distancia y virtual aumente, junto con el riesgo cibernético, es posible que las organizaciones tengan que contratar talento cibernético adicional.

Para combatir estas potenciales amenazas, las organizaciones deberán utilizar el proceso de recuperación para diseñar sistemas y procesos más seguros. Deberán desarrollar planes tanto para responder como para recuperarse de la siguiente crisis o ciberataque. Estos programas deberán estar basados en los siguientes principios:

Confidencialidad
Integridad
Disponibilidad

A medida que el trabajo a distancia o virtual aumente, junto con los riesgos cibernéticos, las organizaciones deberán capacitar y educar a los gerentes y a los trabajadores para que tengan conocimiento acerca de cómo prepararse de manera proactiva y responder ante las inquietudes de seguridad cibernética, contratar y acceder al talento cibernético adicional que requieren e invertir en las herramientas cibernéticas necesarias para proteger a los trabajadores – en sus casas y en las instalaciones – a los clientes y a la organización.

Lea más acerca de las amenazas cibernéticas relacionadas con la fuerza laboral remota y cómo gestionar la seguridad cibernética en; Informe Cibernético Ejecutivo de Deloitte.

AUTORES

CO-AUTHORS:

Jeff Schwartz

Deloitte US Future of Work Leader
jeffschwartz@deloitte.com

Steve Hatfield

Deloitte Global Future of Work Leader
sthatfield@deloitte.com

Nicole Scoble-Williams

Deloitte Asia Pacific Future of Work Leader
nscoble-williams@tohmatsu.co.jp

Erica Volini

Deloitte Global Human Capital
Leader evolini@deloitte.com

THANKS TO:

Bharat Kaul

Noah Schleicher

Rebecca Greenberg

Andrea Isaacs

CONTRIBUTORS:

Karen Pastakia

Deloitte Canada Future of Work Leader
kapastakia@deloitte.ca

Juliet Bourke

Deloitte Australia Diversity and Inclusion Leader
julietbourke@deloitte.com.au

Wendy Huang

Deloitte China Strategy and Analytics Leader
wyhuang@deloitte.com.hk

Will Gosling

Deloitte UK Human Capital Leader
wgosling@deloitte.co.uk

David Brown

Deloitte Global Workforce Transformation Leader
davidbrown@deloitte.com.au

Jungle Wong

Deloitte Asia Pacific Human Capital Leader
junglewong@deloitte.com.cn

Amir Rahnema

Deloitte Global Adaptable Organization Leader
amrahnema@deloitte.nl

Emily Mossburg

Deloitte Global Cyber Leader
emossburg@deloitte.com

Michael Clarke

Deloitte US Global Employer Services Leader
michaelclarke@deloitte.com

Robin Jones

Deloitte US Leader Workforce Transformation
robijones@deloitte.com



ADDITIONAL RESOURCES

WORKFORCE STRATEGIES IN CRISIS RESPONSE:

COVID-19: Practical workforce strategies that put your people first

Future of Work: Ways of working in uncertain times – Increasing organizational resilience in the face of COVID-19

WORKFORCE STRATEGIES IN RECOVERY:

Workforce Strategies Recovery Workbook

ENDNOTES:

- i “COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment,” [International Labor Organization, April 7, 2020](#)
- ii “Recovering from COVID-19: Economic cases for resilient leaders 18-24 months,” [Deloitte April 10, 2020](#)
- iii “The Rise of the Social Enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends,” [Deloitte Insights, April 3, 2018](#)
- iv “The social enterprise at work: Paradox as a path forward, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends,” [Deloitte Insights, Publication forthcoming](#)
- v Anne-Marie Slaughter, “Forget the Trump administration. America will save America,” [New York Times, March 21, 2020](#)
- vi “Exponential HR,” [Deloitte Insights, April 12, 2020](#)
- vii Matt Phillips, Emily Flitter, Kate Kelly, “Working From Home Feeds Market’s Woes in Little Ways That Add Up,” [New York Times, April 12 2020](#)



Deloitte.

www.deloitte.cl

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl acerca de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2020 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.