

# Deloitte.

## Esquemas de flexibilidad

---



# Flexibilidad



¿Sabías que Deloitte Consulting Group pasó a un **esquema remoto en 48 horas?**

Nuestro caso de éxito se compone de fundamentos y mecanismos de flexibilidad para impulsar la productividad y eficiencia del negocio sin perder de vista la experiencia del empleado.

La flexibilidad en el lugar de trabajo **consiste en brindar** a los colaboradores la oportunidad de tomar decisiones **sobre cuándo, dónde y durante cuánto** tiempo se dedican a tareas relacionadas con el trabajo.



Ante la pandemia de COVID-19 alrededor del mundo, las empresas se han visto en la necesidad de **adoptar esquemas de trabajo poco tradicionales** como el trabajo remoto, manteniendo a los colaboradores deslocalizados en un

**100%**  
del tiempo.

A partir de las siguientes **tres dimensiones** es posible **implementar un esquema de flexibilidad** que habilite a las organizaciones a desarrollar un **plan integral y práctico** que responda a las necesidades de la organización y las de sus colaboradores:

## Estrategias prácticas de esquemas de flexibilidad orientadas a los colaboradores

### EL TRABAJO



Establecer una oficina de respuesta y continuidad de negocio



Confirmar los roles críticos y planes de continuidad operativa



Evaluar el trabajo actual de la empresa y cómo se puede modificar



Identificar las posiciones que pueden continuar su trabajo de manera remota

#### Sugerencia



Establecer **expectativas y clarificar los roles** y objetivos durante el trabajo remoto.



### LA FUERZA DE TRABAJO



Definir una estrategia de comunicación y hacerla visible a través de sus líderes



Establecer un canal de comunicación y apoyo a los colaboradores



Preparar planes para la interrupción y para la posterior reactivación del trabajo



Identificar el impacto derivado del ausentismo y baja de productividad

#### Sugerencia



Mantener una **comunicación abierta y constante** con los colaboradores, donde los **líderes** juegan una pieza clave.

### EL LUGAR DE TRABAJO



Preparar el lugar de trabajo para la contención y la contaminación



Actualizar los protocolos de viaje y de juntas



Revisar las políticas y lineamientos de uso de redes sociales organizacionales



Considere las fuentes de información en el lugar de trabajo

#### Sugerencia



Utilizar herramientas tecnológicas de colaboración que cumpla con las **políticas de seguridad** de la empresa.



Asegurar que los colaboradores **conozcan las políticas de seguridad**, incluyendo aquellas de **confidencialidad** y seguridad de los datos.



Considerar **diferentes zonas horarias** a la hora de organizar reuniones.



Haz clic para consultar más detalle acerca de las estrategias de flexibilidad bajo las 3 dimensiones



Fuentes:

- COVID-19: Practical workforce strategies that put your people first, Deloitte Design Studio, Canada, 2020

- Increasing organizational resilience in the face of covid-19, Deloitte Development LLC, 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.

2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# Facts sobre flexibilidad

## Esquemas de trabajo flexible para mantenerse y prosperar en tiempos inciertos

### EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL COVID-19

Con el surgimiento del coronavirus se creó la necesidad en las empresas de aumentar la resiliencia corporativa y ayudar a garantizar el bienestar de sus colaboradores al adoptar herramientas, prácticas y esquemas de trabajo flexibles para responder a las necesidades de los colaboradores y poder dar continuidad al negocio.



### UTILIZANDO EL FUTURO DEL TRABAJO PARA GANAR RESILIENCIA



Las empresas que están adoptando prácticas laborales flexibles buscan mantener sus operaciones y responder rápidamente a los cambios que está demandando la pandemia que estamos viviendo. Las experiencias laborales buscan estar soportadas por un ecosistema de recursos de trabajo remoto, tecnología y esquemas flexibles. Como resultado, estas organizaciones buscan brindar

una respuesta holística en plazos ajustados. Los esquemas de trabajo flexible pueden ser: Trabajo remoto, Viernes flexible, Horario flexible, entre otros.

En los últimos años, el trabajo flexible se ha normalizado cada vez más, ayudando al empleador a atraer y retener al talento en un contexto altamente competitivo.

Los colaboradores valoran la flexibilidad del trabajo, especialmente si tienen responsabilidades adicionales fuera de este.

Las compañías que deciden tener esquemas flexibles de trabajo, cuentan con dos elementos fundamentales:

- 1 Políticas, métricas y mensajes claros sobre lo que significa el trabajo remoto para la compañía y lo que se espera de los colaboradores.
- 2 Tecnología que soporte la comunicación constante entre los miembros del equipo desde cualquier lugar, que les permita cumplir con sus objetivos.

## Conoce los BENEFICIOS de migrar a un esquema remoto

Brinda flexibilidad

Fortalece el rol de cada uno de los colaboradores

Apoya la disminución de contaminación

Aumento de la productividad

Mejora la calidad de vida

Reduce costos para las empresas

## CALIDAD DE VIDA

de acuerdo a los siguientes datos:

**66%** de los millennials opina que la flexibilidad laboral tiene un impacto positivo en su bienestar, salud y felicidad.



**65%** cree que la flexibilidad laboral mejora su balance vida/carrera.



## PRODUCTIVIDAD

de acuerdo a las siguientes cifras:

**67%** de los millennials que tienen esquemas flexibles de trabajo siente que tiene un impacto positivo en la productividad.

**65%** piensa que la flexibilidad aumenta el compromiso que tiene con su trabajo.



Entender cómo adaptarnos ante las condiciones de la presente pandemia es esencial ya que los cambios que enfrentan las organizaciones están alineadas a la tendencia de futuro del trabajo que viene para quedarse.

Fuentes:

COVID-19: Practical workforce strategies that put your people first, Deloitte Design Studio, Canada, 2020  
FUTURE OF WORK - Ways of working to sustain and thrive in uncertain times, Deloitte Development LLC, 2020  
Encuesta de Millennials, Deloitte 2017

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.  
Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.  
Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte". Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.  
2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# Flexibilidad

## Esquemas de flexibilidad y planes de contingencia en el mercado mexicano

Ante la contingencia debido al COVID-19 que estamos viviendo, las organizaciones están implementando diversas acciones que les ayuden a **cuidar a sus colaboradores** y a **mantener la continuidad de su negocio**.



Existen **diversos factores** que se deben tomar en cuenta al seleccionar el esquema de flexibilidad y/o plan de contingencia que mejor se alinee a las **exigencias de protección**, a las **necesidades de los colaboradores**, y a las **características de la organización**.



## A continuación se presenta el listado de algunas prácticas

que se están utilizando en empresas de diversos sectores y tamaños, y que pueden implementarse de forma **inmediata o a mediano plazo (esfuerzo)**, de manera **temporal o permanente (duración)**, para brindar a los colaboradores flexibilidad sobre cuándo, dónde y cómo trabajar.

### CUÁNDO TRABAJAR

#### Horario escalonado

Brinda a los colaboradores la oportunidad de elegir su horario dentro de un catálogo previamente definido, considerando la jornada completa de trabajo.

**Contingencia:** Busca que los colaboradores eviten horarios pico y conglomeraciones durante su traslado.



#### Horario flexible

Permite a los colaboradores elegir cuándo comenzar y finalizar su jornada de trabajo, bajo la premisa de cumplir con sus responsabilidades. Es un trabajo por objetivos, por lo que no requiere cumplir un cierto número de horas de trabajo.

**Contingencia:** Puede aplicarse para el trabajo en la oficina o trabajo remoto.

#### Tiempo para desconectarse

Da permiso a que los colaboradores hagan una pausa durante su trabajo para temas personales, bajo lineamientos sobre cuánto tiempo, con qué frecuencia y la forma de notificar a su supervisor. Deben ponerse al día y cumplir con sus objetivos a su regreso.

**Contingencia:** Permite coordinar las actividades en casa con sus familiares.

### DÓNDE TRABAJAR

#### Home Office

Permite trabajar desde casa de manera parcial, ya sea por horarios o días que son previamente acordados. Aplica para empresas con infraestructura tecnológica para habilitar el trabajo remoto.

**Contingencia:** Evita los traslados y exposición al exterior, y permite a los colaboradores contar con tiempo para realizar actividades en casa.



#### Trabajo remoto

Tipo de trabajo en el que se labora 100% fuera de las oficinas y desde el momento de contratación se debe especificar esta condición de trabajo. Es viable solo para puestos que no requieren interacción física.

**Contingencia:** Evita los traslados y contacto con otras personas.

#### Co-Working

Establece sedes pequeñas además de la oficina central, donde los colaboradores pueden trabajar en la que esté más cercana a su domicilio. Estas sedes pueden ser propias o en lugares compartidos para reducir gastos de administración.

**Contingencia:** Permite distribuir el número de personas que deben asistir a la oficina.

### CÓMO TRABAJAR

#### Guardias de trabajo

Establece días y horarios para alternar el trabajo dentro de un mismo equipo. Aplica para puestos que tengan el mismo perfil para que puedan dar continuidad al trabajo.

**Contingencia:** Permite disminuir las salidas y traslados, así como reducir el número de personas que están en la oficina de manera simultánea.



#### Cargas de trabajo equilibradas

Planea la distribución de actividades que tendrán los miembros del equipo, considerando tiempo, complejidad y cantidad de trabajo.

**Contingencia:** Ayuda a distribuir esfuerzos, apoyando a quienes aumentó su carga de trabajo con aquellos que, por la naturaleza del trabajo, se redujo.

#### Acuerdos entre áreas

Coordinación entre áreas que tienen interacción o dependencias entre sí, mediante acuerdos sobre cómo y cuándo se entregan los servicios/productos que cada una genera. También se consideran acuerdos sobre la dinámica de trabajo (llamadas, reuniones, correos).

**Contingencia:** Permite que las personas organicen su tiempo y tengan claridad sobre cuándo estar disponibles.

Fuentes:

“Comparativo de practicas de flexibilidad,” Deloitte Consulting Group, 2018  
“Catálogo de esquemas de flexibilidad y predictibilidad”, Deloitte Consulting Group

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.  
Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.  
Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de “Deloitte”.  
Esta publicación solo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”) presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.  
© 2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# El arte de generar confianza al trabajar con plataformas virtuales



**Reunirse virtualmente está dominando nuestras formas de trabajar en medio de la crisis de COVID 19.**

Es esencial crear un ambiente de confianza entre los participantes sobre el uso de plataformas virtuales, para fomentar la participación, colaboración, productividad e innovación.

## Tips para tus sesiones virtuales

### 1 Facilitador

- ✓ Tanto la persona que convoca la reunión, como quien la facilita debe ser conocida por los participantes
- ✓ Asegúrate que el organizador de la sesión conozca las funcionalidades básicas de la herramienta
- ✓ Conéctate 10 minutos antes para prevenir problemas técnicos y preparar tus materiales de presentación
- ✓ Cuida el uso del micrófono, no lo uses demasiado cerca
- ✓ Asegúrate de poner especial atención a la dicción y pronunciación



### 2 Reglas básicas

- ✓ Envía la invitación con anticipación para que los participantes organicen su agenda y establece reglas de participación
- ✓ Informa a los participantes si la sesión será video-llamada para que todos estén preparados
- ✓ Define el objetivo, la agenda y la duración de la sesión
- ✓ Respeta los horarios de la sesión, inicia y termina a tiempo
- ✓ Brinda la oportunidad de que todos participen o crea un espacio de dudas



### 3 Retroalimentación

- ✓ Pregunta cuáles son las expectativas de los participantes (no siempre aplica) y cómo se sienten en la sesión
- ✓ Mantente atento de las reacciones y expresiones de los demás
- ✓ Reserva los últimos minutos de la sesión para obtener retroalimentación sobre el contenido y posibles mejoras
- ✓ Acércate de manera individual a algunos participantes para conocer su opinión de la sesión
- ✓ Puedes grabar las sesiones para revisarlas posteriormente e identificar áreas de oportunidad



### 4 Más que llamadas

- ✓ Alterna entre llamadas y videollamadas, estas últimas refuerzan el sentido de interacción
- ✓ Motiva a que los participantes habiliten la opción de video llamada
- ✓ Haz algún comentario a los participantes para mantenerlos integrados
- ✓ No olvides mantener la opción de llamada por audio para quienes no tengan opción de video



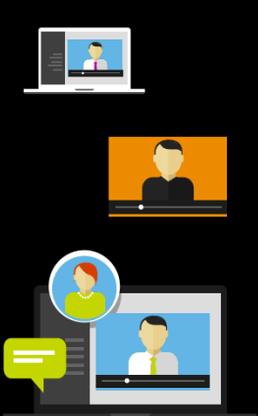
### 5 Diversidad de recursos

- ✓ Alterna el uso de diferentes plataformas según la audiencia y tema
- ✓ Aprovecha las funcionalidades de cada plataforma: compartir vista, chat, pizarrón...
- ✓ Incluye recursos como videos, votaciones, música



### 6 Breakout rooms

- ✓ Utiliza la opción que tienen algunas plataformas para segmentar a los participantes en grupos dentro de una misma llamada
- ✓ Organiza previamente los grupos y sus integrantes
- ✓ Establece y nombra los breakout rooms
- ✓ Define las actividades a realizar y el tiempo asignado
- ✓ Programa recesos periódicos
- ✓ Visita a los grupos para no perder su atención y aclarar dudas



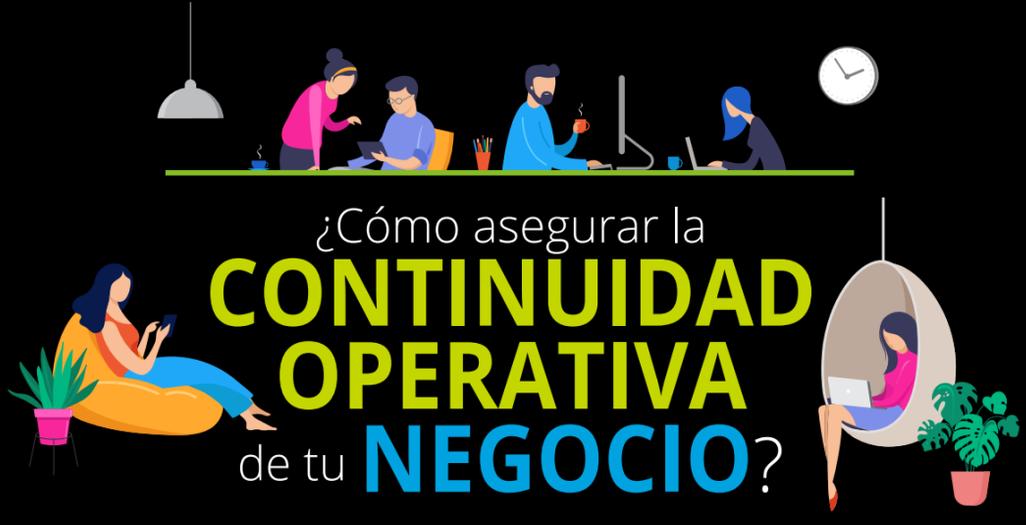
### 7 Seguridad

- ✓ Utiliza herramientas que estén permitidas por tu empresa
- ✓ Asegura el cumplimiento de los lineamientos de seguridad
- ✓ No compartas por medio de esta publicación información confidencial
- ✓ Utiliza contraseñas para permitir el acceso únicamente a tu audiencia
- ✓ Asegúrate de conocer a todos los participantes de la sesión



Fuentes: "Virtual Facilitation," Deloitte, 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.  
Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.  
Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones) y capital humano en México bajo el nombre de "Deloitte".  
Esta publicación solo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría ni servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.  
2020 Deloitte Consulting Group S.C.



# ¿Cómo asegurar la CONTINUIDAD OPERATIVA de tu NEGOCIO?

En momentos de incertidumbre y preocupación, no sólo importa lo que hacen los líderes de las organizaciones, sino también **cómo** lo hacen.



La **contingencia** derivada de la pandemia por el COVID-19 está **cambiando** la forma en la que las organizaciones operan. Los gobiernos y las empresas de todo el mundo han dado mensajes promoviendo el distanciamiento social y con ello cada día **más personas trabajan desde sus casas**.

Con los siguientes puntos damos a conocer una serie de **recomendaciones para facilitar la transición al trabajo flexible** sin comprometer la continuidad operativa de la organización.

## 1

### ¿Qué implicaciones se deben considerar para lograr trabajar de manera remota?

La organización debe ser estratégica sobre cómo asegurar la salud y el bienestar de su gente, continuar brindando servicio a los clientes y protegiendo su negocio. Esto incluye capacitar a los colaboradores para que puedan trabajar de una manera diferente.



## 2

### ¿Qué se necesita por parte del liderazgo?

El apoyo y soporte de los directivos es fundamental: el trabajo a distancia funciona mejor si hay un alto grado de confianza y comunicación entre el equipo. Además, es esencial brindar mensajes que transmitan tranquilidad y disponibilidad a todos los miembros del equipo, expresando empatía y compasión durante estos tiempos inciertos.

## 3

### ¿En qué actividades se deben enfocar para asegurar la continuidad operativa?

Es muy importante entender que hay tipos de trabajo urgente y otros que pueden esperar un poco más. Ayuda a tu equipo a enfocar sus esfuerzos en lo verdaderamente importante y crítico para el negocio.



## 4

### ¿El trabajo remoto está siendo productivo?

Monitorea los diversos indicadores y compara los resultados después de que el periodo de respuesta flexible haya terminado, identifica aquellos externos y reflexiona sobre las posibles causas. Esto te preparará para responder a la pregunta inevitable una vez que la situación crítica haya pasado: "¿Podemos mantener los esquemas de flexibilidad a largo plazo?"

## 5

### ¿Cómo puede cambiar la forma en la que tu negocio opera a futuro?

Reflexiona sobre la forma en la que vez tu negocio. Reconoce las oportunidades para ampliar el alcance de servicios o adaptar nuevas formas de operar, apalancándose de las lecciones aprendidas y potencializando el desarrollo de nuevas capacidades. Algunos ejemplos: gimnasios ofreciendo paquetes de clases virtuales, restaurantes vendiendo sus insumos con recetas para preparar en casa y empresas de retail vendiendo gift cards y creando alianzas estratégicas.



**Fuentes:**

- "A practitioner's guide to flexible working discussions," Deloitte Consulting Group, 2019
- "A team's leader guide to flexible working discussions," Deloitte Consulting Group, 2019
- "COVID-19 managing supply chain risk and disruption," Deloitte Consulting Group, 2020
- "Empowering practitioners to work differently," Deloitte Consulting Group, 2020
- "COVID-19 Practical workforce strategies that put your people first," Deloitte Consulting Group, 2020
- "The heart of resilient leadership responding to COVID-19," Deloitte Insights, 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte") presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.

© 2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# Estrategias de **recuperación** para la fuerza de trabajo ante la crisis

La pandemia COVID-19 desafía a los líderes a prosperar ante una crisis y un futuro incierto. Las decisiones que tomen las organizaciones en el corto plazo impulsarán la forma en la que se sostendrá, recuperará y evolucionará a largo plazo. **Ahora es el momento** para que los líderes tomen acciones para enfrentar los retos de hoy, y empiecen a **prepararse** para lo que está por venir después de la contingencia sanitaria.



Es esencial que las organizaciones establezcan soluciones que permitan gestionar la continuidad del negocio a través de **3 momentos de acción ante una crisis**:

- 1 | Responder:** La organización se ocupa de la situación actual y gestiona la continuidad operativa
- 2 | Recuperar:** La organización aprende y emerge más fuerte
- 3 | Prosperar:** La organización se prepara y da forma a la "próxima normalidad", potencializando las medidas tomadas durante la crisis para cambiar el futuro de la organización

**Los líderes resilientes en una crisis toman acciones específicas en estos tres momentos:**

## RESPONDER

- Identifican las amenazas, los riesgos y cambios
- Exploran soluciones que permitan gestionar no solo la continuidad de la operación si no también la fuerza laboral
- Evalúan las acciones dentro del contexto de su ubicación geográfica y sector industrial al que pertenece



## RECUPERAR

- Identifican oportunidades a largo plazo, adaptando estrategias y modelos operativos tecnológicos y de aprendizaje
- Aprovechan las lecciones aprendidas que han experimentado otras organizaciones
- Mantienen una estrecha relación con los clientes potenciales, creando nuevas alianzas



## PROSPERAR

- Definen un plan para reestablecer las operaciones de la organización lo antes posible
- Desarrollan planes de contingencia y de acción para hacer frente a futuras crisis e interrupciones a su negocio
- Guían a la organización a fortalecer sus capacidades digitales



Vemos que las organizaciones que tienen sus acciones de respuesta ya establecidas, están partiendo del primer momento, enfocando sus esfuerzos en desarrollar un plan de **recuperación**.

Es importante entender que la **recuperación no es estática**, por lo cual las organizaciones deben desarrollar múltiples estrategias, anticipando diferentes escenarios y considerando un espectro de tiempos de transición al segundo momento de acción.

En el momento de **recuperación**, los líderes resilientes deben empezar a **visualizar el futuro de la organización** y de su **fuerza de trabajo** para aprovechar las lecciones aprendidas y explorar oportunidades que permitan potencializar sus planes de respuesta a futuro.

A partir de 5 acciones clave enfocadas en la fuerza de trabajo, las organizaciones podrán ejecutar estrategias de recuperación hacia la nueva normalidad, ancladas en los atributos de la Empresa Social, sentando así las bases fundacionales para prosperar después de la crisis

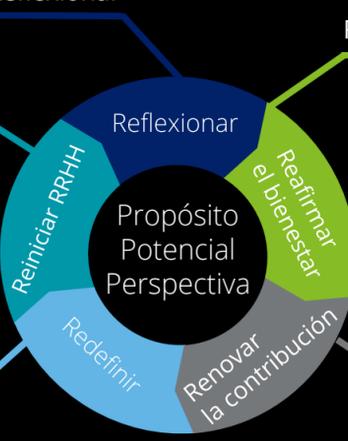
Crear el tiempo para reflexionar sobre lo que sigue y pensar sobre aquello que funcionó, lo que se aprendió y lo que no llegó a desplegarse en la respuesta a la crisis. Confluir diferentes perspectivas y "voces" en el análisis.

### Reflexionar

### Reafirmar el bienestar

### Reiniciar RRHH

Reiniciar y realinear las prioridades de RRHH con las prioridades de la fuerza laboral, mirando hacia el futuro de la función de RRHH.



Reafirmar el compromiso con el bienestar y el propósito de la fuerza laboral para maximizar su contribución y su potencial para un acelerado despliegue de vuelta.

### Redefinir

Redefinir el trabajo, la fuerza de trabajo y el lugar de trabajo para potenciar las experiencias y oportunidades de acelerar el Futuro del Trabajo.

### Renovar la contribución

Renovar el compromiso de la fuerza laboral para maximizar su contribución y su potencial para un acelerado despliegue de vuelta.

Fuentes: **"Deloitte Virtual Services Resilient Leadership"**, Deloitte Leadership | Building Resilient Leaders, 2020 **"The Heart of Resilient Leadership to COVID-19"**, Deloitte Development LLC, 2020 **"Workforce Strategies Post-COVID Recovery"**, Deloitte Development, 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcamos](http://www.deloitte.com/mx/conozcamos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte". Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación. © 2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# RESILIENCIA en el LIDERAZGO

Cinco cualidades fundamentales de liderazgo para guiar a las empresas a **recuperarse** ante una crisis



“La forma como las organizaciones enfrentan la etapa de recuperación puede **definir su marca**, establecer su **reputación** en los próximos años, determinar su **competitividad futura** y, en última instancia, definir si realmente están operando como una **organización social**”<sup>1</sup>.

Ante los desafíos y los riesgos aún inciertos a los que nos estamos enfrentando, los líderes deben reflexionar sobre cómo se ha visto impactada la organización y qué deben hacer al respecto para evolucionar sus modelos de negocio. El reto es aprovechar las lecciones aprendidas durante el periodo de respuesta para tomar las **medidas pertinentes para recuperarse y emerger con más fortaleza**.



## LAS 5 CUALIDADES DEL LIDERAZGO RESILIENTE

### 1 Decidir con el corazón y con la cabeza



Son genuinamente sinceros y empáticos con sus empleados, clientes y todo su ecosistema.

Alientan a su gente a adoptar un enfoque tranquilo y metódico para lo que suceda después.

Su prioridad debe ser salvaguardar la salud y bienestar de su gente, seguido del bienestar económico de la organización.

### 2 Priorizar la misión del negocio

Identificar las prioridades del negocio entre el conjunto de problemas urgentes que enfrenta.

Una vez identificadas, las comunica a sus equipos de inmediato.

Algunas acciones prioritarias pueden ser:

- Implementar un centro de control de crisis
- Definir una estrategia de talento
- Reforzar su cadena de suministro
- Mantener la relación con sus clientes
- Fortalecer sus capacidades digitales



### 3 Tomar decisiones rápidas

Tomar decisiones con la información que tenga al momento, dejar por el momento los análisis profundos y detallados.

Impulsar la toma de decisiones en diferentes niveles de la organización.

Esto significa confiar en sus equipos.

Considerar otros enfoques y soluciones, resultado del conocimiento de sus equipos en su áreas de responsabilidad.

### 4 Construir su discurso

Adoptar una política de comunicación breve pero constante.

La ausencia de mensajes puede generar incertidumbre, desinformación y suposiciones.

Ser transparentes y honestos con lo que sabe y lo que se desconoce

**Confianza = Transparencia + Relación + Experiencia**



### 5 Enfocar a largo plazo

Anticipar los cambios estructurales y sus efectos que percerán después de la crisis.

Invertir en el futuro mientras se reducen selectivamente los costos para sobrevivir a la recesión.

Ser consientes de lo que la empresa es capaz de hacer derivado de la necesidad de operar de manera diferente.



Creemos que típicamente una crisis se desarrolla en 3 momentos:

#### RESPONDER:

La organización se ocupa de la situación actual y gestiona la continuidad operativa



#### RECUPERARSE:

La organización aprende y emerge más fuerte



#### PROSPERAR:

La organización se prepara y da forma a la "próxima normalidad", potencializando las medidas tomadas durante la crisis para cambiar el futuro de la organización



Los líderes tienen la responsabilidad de considerar los tres marcos de tiempo de manera simultánea y buscar los recursos adecuados para lograr los objetivos dentro de cada uno.

[Haz click para consultar más detalle acerca de las 5 cualidades del liderazgo resiliente para recuperarse ante una crisis](#)

Fuentes:  
 “The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19”, Deloitte Development LLC, 2020  
 “Roaring Out of Recession”, Harvard Business Review, 2010  
<sup>1</sup>COVID-19: Workforce Strategies for Post-COVID Recovery. Deloitte. April 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.  
 Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.  
 Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de “Deloitte”.  
 Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.  
 2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# La importancia de la **tecnología** en la recuperación de las organizaciones

Mientras el mundo continúa con la incertidumbre en torno a la propagación de COVID-19 y su impacto en los mercados internacionales, cadenas de suministro y otros pilares de la economía global, las organizaciones comienzan a diversificar sus opciones para **recuperarse** ante la Pandemia.

Para ello, una cosa es segura:

**La tecnología será entre los habilitadores más poderosos de cada organización durante el momento de recuperación.**

Más allá de asegurarse de que los sistemas centrales funcionen de manera óptima, la recuperación de la organización dependerá en gran medida de la **profundidad y amplitud de sus tecnologías y sistemas** así como de la capacidad de los **líderes tecnológicos** en asumir el papel de un *líder de crisis*.



Para responder a los desafíos, los líderes tecnológicos de las organizaciones pueden ejecutar estrategias de recuperación bajo tres dimensiones principales:

- **Planes**
- **Personas**
- **Prácticas**

Cada una de estas dimensiones son **esenciales** para ejecutar una estrategia **reflexiva**, manteniendo a las personas seguras y productivas, y creando una **organización resistente**.

## Planes

Los líderes tecnológicos son a menudo obligados a responder rápidamente a desafíos tácticos, operativos y logísticos durante un periodo de crisis. Es esencial que establezcan estrategias y planes organizacionales prácticos para garantizar la recuperación organizacional, **¿Cómo se logra la continuidad operativa de la organización?**

**1** Realizar la planificación de escenarios para comprender las necesidades tecnológicas de la organización

**2** Revisar constantemente y asegurar la viabilidad de los planes de continuidad del negocio y de los planes de recuperación

**3** Establecer una oficina de administración de crisis



## Personas

Garantizar la salud, el bienestar y la productividad de nuestros colaboradores se vuelve la mayor prioridad de las organizaciones ante contingencias sanitarias, **¿Cómo podemos asegurar la comodidad de nuestro personal sin afectar su productividad?**

**1** Cumplir con las medidas de precaución y revisar las políticas de licencia por enfermedad

**2** Revisar, y en caso de que sea necesario ajustar, las políticas de trabajo remoto

**3** Comunicar clara y continuamente las políticas, expectativas y procedimientos establecidos por la organización



## Prácticas

Una vez asegurada la planificación de actividades de recuperación y garantizados el bienestar y la salud de los colaboradores, los líderes tecnológicos tienen la obligación de preservar la continuidad de las operaciones y prácticas del negocio, **¿Cómo se logra mantener la operatividad de la empresa?**

**1** Equipar la conectividad, seguridad e infraestructura ante los nuevos patrones de trabajo que se tendrán durante el periodo de recuperación

**2** Determinar los servicios de atención críticos para la organización y ajustar los acuerdos de nivel de servicio ante las circunstancias actuales

**3** Racionalizar el uso de la tecnología en función al volumen de proyectos, procesos y actividades determinantes para la organización



Como líder de una función organizacional crítica, es responsabilidad del líder de tecnologías estar **preparado y vigilante** ante situaciones de crisis y contingencia para equipar a sus organizaciones hacia el **futuro**.

Fuentes: "COVID-19: People, technology, and the path to organizational resilience", Deloitte Thought Leadership, 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte". Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación. 2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# 4 ESCENARIOS

que ayudarán a redireccionar los esfuerzos hacia el **MOMENTO** de **PROSPERAR**

“La crisis de COVID-19 puede generar cambios y **oportunidades fundamentales**. Crea la posibilidad de reconstruirse, pero también de **reposicionar a la organización** para el futuro”<sup>1</sup>



**RESPONDER:**  
Gestionar la continuidad



**RECUPERARSE:**  
Aprender y emerger más fuerte



**PROSPERAR:**  
Preparar la nueva normalidad



En este próximo momento de **prosperar**, los líderes deberán tener una visión a largo plazo y considerar un período de tiempo de 3 a 5 años, tiempo suficientemente para que se produzca un cambio significativo, pero esencial, para que se tomen medidas prácticas para reiniciar sus operaciones y construir su capacidad de recuperación.

Desde que surgió la pandemia el futuro es incierto y cambiante, sin embargo los siguientes **4 escenarios** de tendencias actuales, son un punto de partida para que las organizaciones se reposicionen para el futuro.

## 1 El paso de la tormenta

Más allá del impacto que ha causado la pandemia COVID-19 en la vida de millones de personas, también ha provocado una afectación en la **economía** a nivel global.

La severidad del impacto financiero variará en cada industria y dependerá, en gran medida, del tiempo que tome la recuperación mundial que hasta el momento, se visualiza indefinido



## 2 Distanciamiento social



Son visibles los efectos de la propagación del COVID-19 en el mundo, provocando un cambio significativo en las actividades empresariales como la restricción temporal de vuelos hacia diferentes destinos.

El gobierno ha puesto estrictos controles y políticas de aislamiento para asegurar la salud de los habitantes, teniendo un triple efecto sobre la economía mundial.

## 3 Organizaciones resilientes

El COVID-19 persiste más allá de las proyecciones iniciales, los gobiernos de todo el mundo luchan para ver un mejor escenario ante la crisis.

A medida que las organizaciones se mueven hacia el momento de recuperación, surge la necesidad de crear "ecosistemas emergentes" para responder a las necesidades críticas, impulsar la innovación y mantener la continuidad operativa.



## 4 Un mejor escenario – China

China y otras naciones muestran signos de mejora. Aunque la propagación de la enfermedad disminuya, se producirán nuevos brotes. En un mundo globalizado, esto se traduce en una sucesión de interrupciones de la producción en diferentes regiones, así como en la actividad económica, con la suficiente magnitud como para desacelerar considerablemente el crecimiento mundial.

Nuestro enfoque de consultoría permite ayudar a las organizaciones a responder a los desafíos de esta crisis, poniendo mayor foco en las áreas funcionales de mayor riesgo.

¿Cómo **potencializar** las medidas tomadas **durante la crisis** para cambiar **el futuro** de las organización a **largo plazo**?

Toda crisis conlleva un conjunto de **oportunidades**. Es fundamental que las organizaciones adopten **decisiones ágiles con un enfoque más asertivo y potencialicen los esquemas de flexibilidad** para hacer sostenible la actividad y el futuro de la organización una vez que termine la pandemia.



Toda crisis conlleva un conjunto de **oportunidades**. Es fundamental que las organizaciones adopten **decisiones ágiles con un enfoque más asertivo y potencialicen los esquemas de flexibilidad** para hacer sostenible la actividad y el futuro de la organización una vez que termine la pandemia.

Nuestro enfoque de consultoría permite ayudar a las organizaciones a responder a los desafíos de esta crisis, poniendo mayor foco en las áreas funcionales de mayor riesgo.

Nuestro enfoque de consultoría permite ayudar a las organizaciones a responder a los desafíos de esta crisis, poniendo mayor foco en las áreas funcionales de mayor riesgo.

### ÁREA FUNCIONAL Estrategia de la Fuerza de Trabajo



### ENFOQUE Gestión del Cambio, Comunicación y Experiencia del Empleado

- Desarrollo de acciones centralizadas en la experiencia del empleado
- Diseño y desarrollo de una campaña de cambio para ayudar al liderazgo a plasmar el futuro deseado de la organización
- Desarrollo de nuevas capacidades en la fuerza de trabajo

**BENEFICIOS**  
•Visión compartida del futuro del negocio y condiciones que apalancen el cambio  
•Experiencias orientadas al empleado

### ENFOQUE Transformación Tecnológica

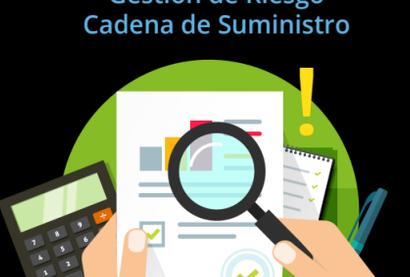
- Implementación de software en la nube (SaaS)
- Análisis de los procesos para asegurar que cumplan con la práctica estándar del sistema

**BENEFICIOS**  
•Automatización y optimización de los procesos  
•Mejoras en la obtención de la información de valor para la toma de decisiones

### ÁREA FUNCIONAL Transformación Digital



### ÁREA FUNCIONAL Gestión de Riesgo Cadena de Suministro



### ENFOQUE Modelo Operativo de Recuperación de la Cadena de Suministro

- Sincronización de la oferta y de la demanda
- Diagnóstico logístico y modelo operativo
- Gestión de inventario y flujo de caja

**BENEFICIOS**  
•Cumplimiento de la demanda y el margen  
•Reestructurar el modelo operativo para optimizar el rendimiento de fallas y una mejor percepción del riesgo

### ENFOQUE Planificación Financiera y de Recesión

- Optimización de costos y operaciones
- Planificación financiera

**BENEFICIOS**  
•Aumento del margen y el beneficio operativo al contrarrestar los impactos en los ingresos

### ÁREA FUNCIONAL Finanzas



Fuentes:

“**Deloitte Virtual Services Resilient Leadership**”, Deloitte Leadership, Building Resilient Leaders, 2020

“**The Heart of Resilient Leadership Responding to COVID-19**”, Deloitte Development LLC, 2020

“**Coronavirus 2019: ¿Están preparadas las empresas para actuar?**”, Deloitte DTTL, 2020

“**Thriving scenarios for resilient leaders**”, Deloitte, Salesforce, 2020

“**COVID-19: Workforce Strategies for Post-COVID Recovery. Deloitte.**” Abril 2020

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alto calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia. Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de “Deloitte”. Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”) presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocios, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación. 2020 Deloitte Consulting Group S.C.

# ¡Entremos en contacto!

Desde las prácticas de flexibilidad podemos ayudar a los líderes resilientes a tomar acciones específicas en las etapas de respuesta ante la crisis: Responder, Recuperar y Prosperar



Orlando Mejía

Organization Transformation Lead  
Partner LATAM - Human Capital  
[ormejia@deloittemx.com](mailto:ormejia@deloittemx.com)



Raúl García

HR Transformation Partner  
Human Capital  
[raugarcia@deloittemx.com](mailto:raugarcia@deloittemx.com)

---

*“La forma como las organizaciones enfrentan la etapa de recuperación puede **definir su marca**, establecer su **reputación** en los próximos años, determinar su **competitividad futura** y, en última instancia, definir si realmente están operando como una **organización social**”.*

---