

COVID-19

# Estrategias de recuperación para la fuerza laboral posCOVID-19



Una crisis típicamente se desenvuelve en tres períodos de tiempo: **Responder**, en el que la organización se ocupa de la situación actual y gestiona la continuidad operativa; **Recuperar**, en el que la organización aprende y emerge más fuerte; y **Prosperar**, en el que la organización se prepara y da forma a la "nueva normalidad".

## 1. Responder

En el período de respuesta ante una crisis, los líderes resilientes en una organización se definen por cinco cualidades que marcan la diferencia entre sobrevivir y prosperar en medio de la crisis. Los líderes resilientes deben tomar acciones específicas que abarquen tres dimensiones y evaluarlas dentro del contexto de ubicación geográfica e industria. Finalmente, se deben aprovechar las lecciones aprendidas por otras organizaciones que experimentan o han experimentado anteriormente, condiciones similares de crisis, para utilizar este aprendizaje y emerger con más fortaleza.

Para obtener más información sobre Responder, explore nuestro punto de vista [The Heart of Resilient Leadership: Responding to COVID-19](#).

## 2. Recuperar

Los líderes resilientes ven la recuperación como un viaje para su organización, equipos y partes interesadas. Hay cinco imperativos dentro del momento de Recuperar para guiar a las organizaciones a pasar de la dimensión de Responder a Prosperar:

1. Entender el cambio de mentalidad requerido;
2. Identificar y navegar a través de incertidumbres e implicaciones;
3. Incorporar la confianza como catalizador hacia la recuperación;
4. Definir el destino final y habilitar el *playbook* de Recuperación; y
5. Aprender del éxito de los otros.

Para obtener más información sobre Recuperar, explore nuestro punto de vista [The Essence of Resilient Leadership: Recovery from COVID-19](#).

Hemos desarrollado material de apoyo en estas áreas prioritarias para apoyar a los líderes a medida que desarrollan el *playbook* de recuperación:

Inspirar confianza

Centro de Comando

Estrategia

**Fuerza Laboral**

Continuidad del Negocio & Financiamiento

Cadena de Suministro

Cliente

Tecnología & Digitalización

Cibernética

Nube

Fusiones & Adquisiciones

Medio Ambiente, Social y Gobierno

## 3. Prosperar

Preparándose para la nueva normalidad. Material de soporte por venir.

## Estrategias de recuperación pos-COVID para la fuerza laboral

Como resultado de la pandemia de COVID-19, se estima que 2.7 billones de personas, o más de 4 de 5 colaboradores en todo el mundo, han sido impactados por las medidas de contingencia<sup>i</sup>.

Los líderes empresariales y gubernamentales han tenido el desafío de responder a la crisis rápidamente y repensar sus estrategias de fuerza laboral en tiempo real.



Es importante darse cuenta de que la recuperación no será estática. No ocurrirá en una fecha específica. Es poco probable que la crisis de COVID-19 termine repentinamente debido a la falta de terapias disponibles y la incertidumbre sobre el desarrollo de una vacuna.

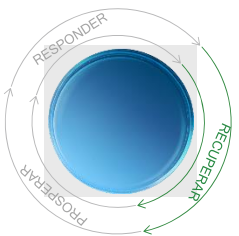
La prioridad de la mayoría de las organizaciones ha sido responder a la crisis y enfocarse en la salud, la seguridad, los servicios esenciales, la virtualización del trabajo y la educación. Ahora, a medida que las organizaciones *comienzan* a surgir de esta fase de respuesta, los líderes se centran en enfrentar los próximos desafíos de la fuerza laboral al prepararse para la recuperación.

Al enfrentar la crisis del COVID-19, vemos que los líderes resilientes van a navegar a través de 3 dimensiones:



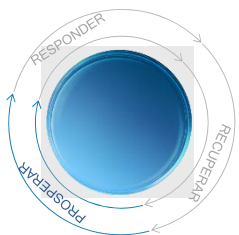
### Responder

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



### Recuperar

La organización aprende y emerge más fuerte



### Prosperar

La organización se prepara y da forma a la "nueva normalidad"

Es importante darse cuenta de que la recuperación no será estática. No ocurrirá en una fecha específica. Es poco probable que la crisis de COVID-19 termine repentinamente debido a la falta de terapias disponibles y la incertidumbre sobre el desarrollo de una vacuna. Muchas organizaciones están desarrollando estrategias anticipando diferentes escenarios<sup>ii</sup> y considerando un espectro de tiempos de transición al partir del momento de respuesta para enfocar sus esfuerzos en el momento de recuperación. Muchas también están preparándose con anticipación a la posibilidad de múltiples olas de la pandemia y al impacto global continuo. Como resultado, esperamos una transición gradual de la fase de respuesta hacia la nueva normalidad. Las organizaciones deben prepararse para múltiples resultados de la pandemia – impacto bajo, moderado o severo – y reconocer que el plan de recuperación debe ser adaptable a los distintos contextos dentro de los diferentes países e industrias a nivel global.





Para realizar esto, es útil pensar en el proceso de recuperación como un espectro de opciones. Algunas organizaciones están contratando y expandiéndose mientras otras están reduciéndose. Algunas pueden estar regresando a su fuerza laboral al lugar de trabajo, mientras que otras siguen trabajando remoto, quizás de manera permanente. Otras organizaciones, especialmente aquellas que durante la crisis crecieron, pueden reducir su fuerza laboral o adaptarse a nuevos ecosistemas.

Los líderes deben preguntarse cómo van a integrar a colaboradores a su organización en el futuro, qué servicios pudieran agregarse o modificarse como resultado de esto, y qué operaciones pudieran mantenerse de manera remota.

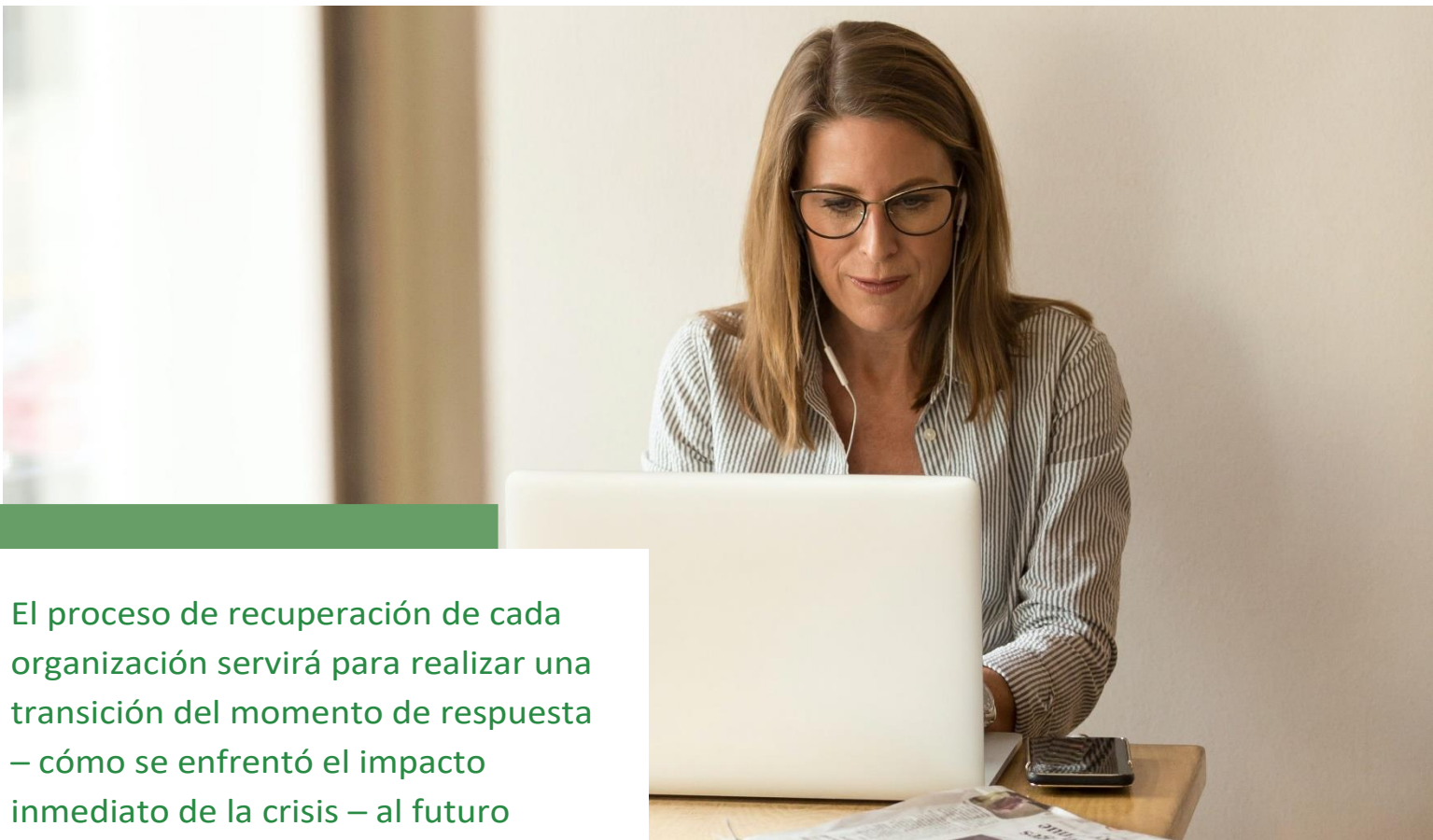
Las respuestas a este tipo de preguntas ayudarán a las organizaciones a redefinir sus estrategias respecto a sus fuerzas laborales y establecer el camino que tomarán para prosperar después de la pandemia. En esta etapa, no es esencial que los líderes tengan un plan detallado del nuevo panorama de trabajo, pero es importante que empiecen a visualizarlo activamente y trabajen para lograrlo.

Nuestra perspectiva sobre cómo abordar las estrategias de recuperación de la fuerza laboral sirven como una guía para que los líderes establezcan las prioridades y dirección del futuro de su organización. Como lo detallamos en nuestro informe global de Tendencias del Capital Humano 2020 (ver figura 1), el futuro del ADN de cualquier organización, y la dirección que tomen para la recuperación de la fuerza laboral debe incorporar los siguientes atributos:

**Propósito** — *integrar el bienestar y las contribuciones* de los individuos a la misión y trabajo de la organización,

**Potencial** — para lo que *puede lograrse* a través de los individuos y equipos, y

**Perspectiva** — enfocarse en *avanzar audazmente* hacia el futuro.



El proceso de recuperación de cada organización servirá para realizar una transición del momento de respuesta – cómo se enfrentó el impacto inmediato de la crisis – al futuro posterior a la crisis – la nueva normalidad.

No es simplemente volver a la normalidad como la conocíamos antes de la crisis. La pandemia ha creado un imperativo y una oportunidad para que las organizaciones renueven su compromiso con la fuerza laboral y reinventen el lugar de trabajo.

El mayor desafío que las organizaciones probablemente enfrentarán en la recuperación es la tensión entre prepararse para un regreso a las actividades y rutinas anteriores - volver al trabajo – y aceptar una nueva realidad. Si bien muchas fuerzas laborales han demostrado resistencia frente a la crisis, es importante recordar que el cambio transformacional puede ser difícil e inquietante para muchos trabajadores. Mientras que muchos prefieren trabajar desde su hogar, otros pueden sentirse incómodos o improductivos fuera del entorno de trabajo laboral más tradicional. La manera en la que los líderes se acostumbran y equilibran estas expectativas ayudará a definir la confianza que tendrán en la organización a futuro.

A pesar de la incertidumbre, una cosa queda clara: los clientes, colaboradores, proveedores y socios están atentos. 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.

# La Empresa Social

La empresa social, como se definió en nuestro reporte de Tendencias de Capital Humano del 2018, amplió su definición de acuerdo al “nuevo contrato social”, proponiendo un nuevo entramado de relaciones entre el individuo y la organización, así como entre la organización y la sociedad, con el objetivo de proporcionar estabilidad en un mundo que está cambiando rápidamente.

Convertirse en una organización social requiere cambiar la manera en que las organizaciones trabajan para equilibrar las preocupaciones de la organización con las del ecosistema más amplio<sup>iii</sup>.

En el contexto del crecimiento, y ahora de la aceleración, de la empresa social y los desafíos a corto plazo en las principales estrategias de la fuerza laboral en la recuperación, creemos que la planificación y la ejecución de la recuperación deben hacerse con un enfoque en la dirección futura. Tener prioridades claras puede guiar a la organización a través de la recuperación y a la siguiente fase: prosperar. Nuestro próximo informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020 - The Social Enterprise at Work<sup>iv</sup> - ofrece a los líderes organizacionales un camino sostenible para su fuerza laboral y ADN organizacional para el futuro al incorporar tres atributos en el núcleo de la organización:

## Propósito, Potencial, y Perspectiva.

- Las organizaciones que se enfocan en un **propósito** integran el bienestar y el significado en todos los aspectos del trabajo todos los días, optimizando el poder de las personas al aprovechar las fortalezas complementarias de los trabajadores al servicio de un objetivo común
- Las organizaciones que se enfocan en el **potencial** están diseñadas y organizadas para maximizar lo que los humanos son **capaces** de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas, aumentando el potencial de sus colaboradores para el éxito del trabajo a largo plazo.
- Las organizaciones que se enfocan en **perspectiva** consideran que la incertidumbre ofrece posibilidades en lugar de amenazas, posicionándose para tomar medidas decisivas para dar forma a un futuro desconocido

Al adoptar estos atributos, las organizaciones tendrán el poder de potenciar la empresa social, guiando la dirección para la recuperación de la fuerza laboral y dando forma a los años futuros.





## Creemos que las estrategias relacionadas a la fuerza laboral durante el proceso de recuperación se pueden orquestar eficazmente a través de cinco acciones críticas:

Reflexionar, Reafirmar, Renovar, Redefinir, Reiniciar. Éstas acciones pueden ayudar a las organizaciones a acortar la brecha de respuesta ante la crisis en función de que esto les permita aproximarse a la nueva normalidad, sentando las bases para prosperar, al igual que superar las secuelas de la coyuntura actual.



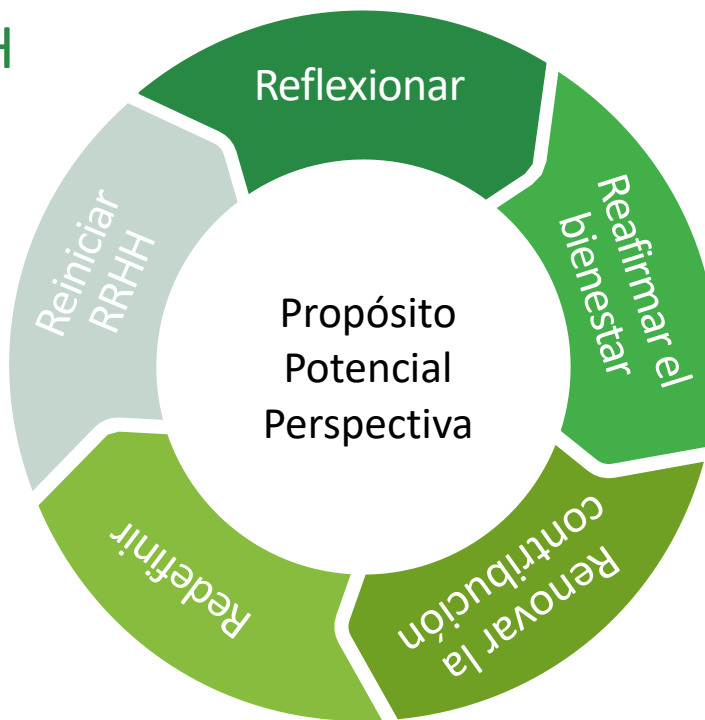
Creemos que las estrategias relacionadas a la fuerza laboral durante el proceso de recuperación, se articulan eficazmente a través de cinco acciones críticas: Reflexionar, Reafirmar, Renovar, Redefinir, Reiniciar. Éstas acciones pueden ayudar a las organizaciones a acortar la brecha de respuesta ante la crisis en función de que esto les permite aproximarse a la nueva normalidad, sentando las bases para prosperar, al igual que superar las secuelas de la coyuntura actual.

## Reflexionar

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.

## Reiniciar RRHH

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



## Reafirmar el bienestar

Reafirmar el compromiso con el bienestar y el propósito de la fuerza laboral mediante un foco en las preocupaciones físicas, psicológicas y financieras, tanto en el hogar como en el lugar de trabajo.

## Redefinir

Redefinir el trabajo, la fuerza de trabajo y el lugar de trabajo para potenciar las experiencias y respuestas y las 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.



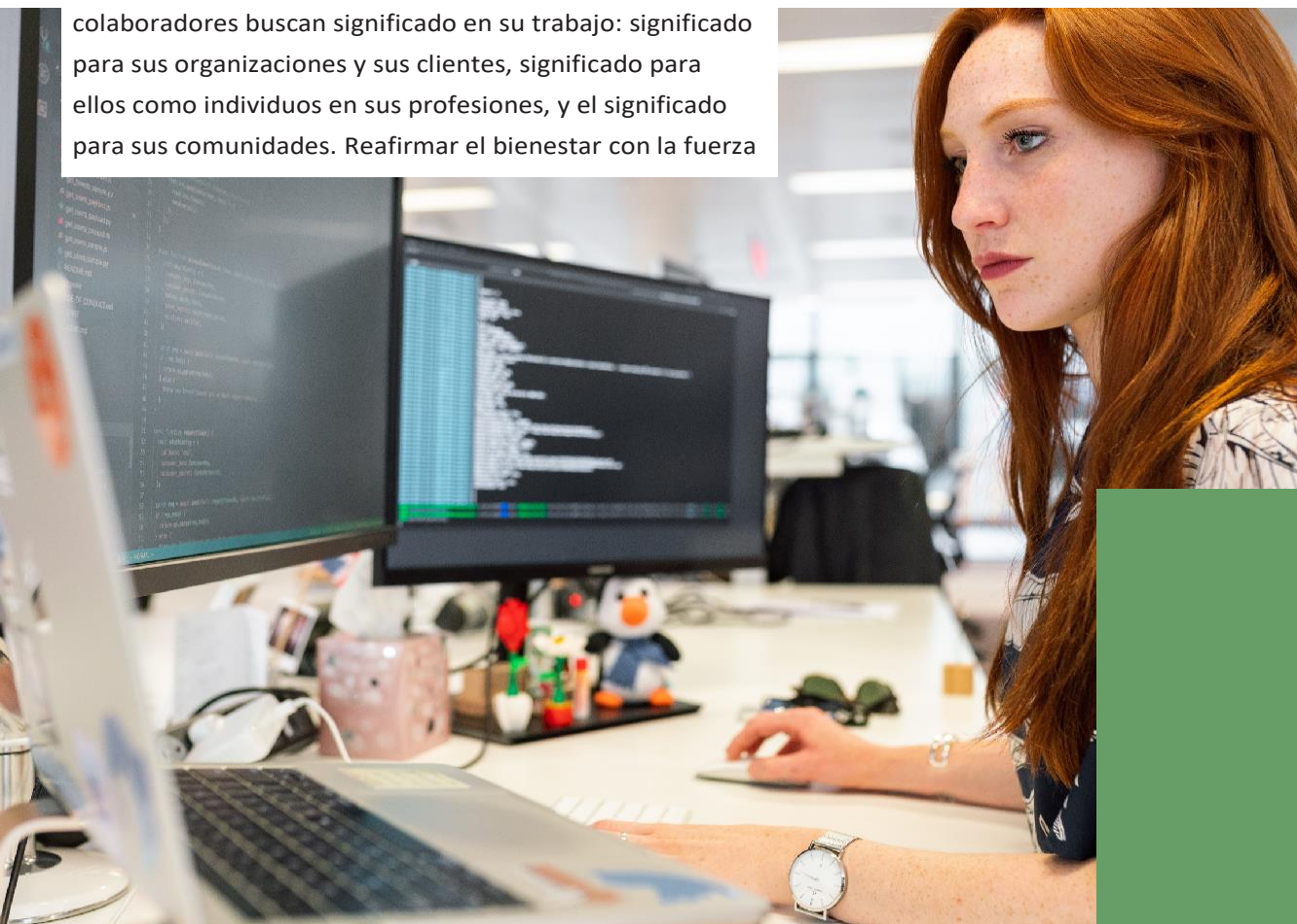
## Reflexionar

Crear el tiempo para reflexionar. Una diferencia clave entre la respuesta a la crisis — lo cual es principalmente reactivo— y la fase de recuperación, radica en crear y tomarse el tiempo para analizar acerca de lo que seguirá después. De hecho, la reflexión puede ser el primer paso más trascendental y de acción continuada durante el proceso de recuperación. Esto comienza reflexionando sobre lo que ha funcionado, lo que se ha aprendido y lo que se ha perdido en la manera de responder. La reflexión también implica tomarse el tiempo para atraer perspectivas, voces y líderes de diferentes niveles, como una forma de contribuir en la formulación de una hoja de ruta para lo que viene después. La recuperación en el marco de las estrategias laborales, dada la gravedad, intensidad y el impacto tanto en colaboradores como en las empresas, requiere una acción informada mediante la reflexión continua. Como la mayoría de las fases dentro del proceso de recuperación, no será una tarea fácil y requerirá esfuerzo deliberado de los líderes para hacer que esto suceda.

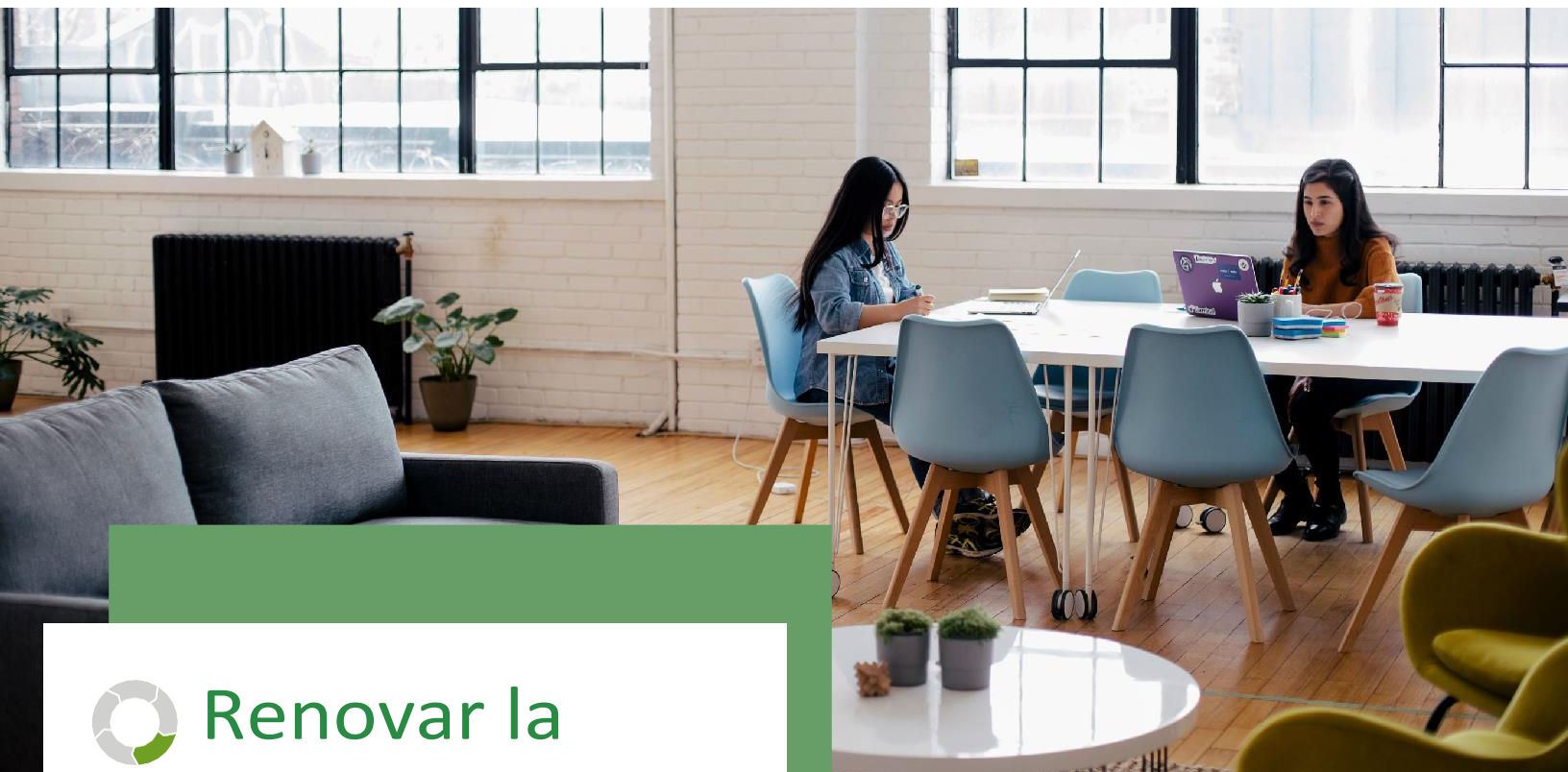
# Reafirmar el bienestar

A medida que las organizaciones comienzan el proceso de recuperación, deben reafirmar su compromiso con el bienestar, al igual que con el propósito, mediante un enfoque centrado en las preocupaciones físicas, psicológicas y financieras. El bienestar físico incluirá un énfasis sobre salud y seguridad, la limpieza de los lugares de trabajo, así como la disponibilidad de pruebas y tratamientos. El bienestar psicológico incluirá prácticas innovadoras en el lugar de trabajo, como horarios flexibles que fomenten el equilibrio de la salud mental y emocional de los trabajadores. Los líderes deben reconocer la diversidad de las expectativas individuales de los trabajadores y apoyarlos durante la crisis, pero también en la transición a la recuperación. El compromiso con el bienestar debe extenderse al bienestar integral en el hogar, ya que los trabajadores continúan cuidando de los niños o los adultos mayores de la familia. Los colaboradores buscan significado en su trabajo: significado para sus organizaciones y sus clientes, significado para ellos como individuos en sus profesiones, y el significado para sus comunidades. Reafirmar el bienestar con la fuerza

laboral implica un enfoque en la integración de las necesidades para la individualidad y la pertenencia, es decir, el valor de conectar el bienestar, la contribución y el trabajo. Las organizaciones deben comunicarse de manera directa y oportuna tanto con las personas como los equipos para establecer los objetivos prioritarios de la empresa, los cuales deben estar alineados a las metas o resultados comerciales. La fuerza laboral debe estar interconectada con la misión del negocio. Como parte fundamental de este esfuerzo, las organizaciones son responsables de evaluar, actualizar e implementar políticas y prácticas esenciales que promuevan el bienestar de su fuerza laboral, tanto dentro, como fuera del lugar de trabajo. Las organizaciones deben reconocer que el desempeño probablemente adquiera un nuevo significado posterior al COVID-19. La salud y la productividad se combinan para ayudar a garantizar que los trabajadores prosperen, en lugar de simplemente cumplir con los objetivos. Los líderes deben preguntarse cómo brindarán apoyo a su fuerza laboral y garantizar que los colaboradores se sientan conectados, a la vez que comprometidos con las prioridades y las estrategias redefinidas de la organización.







## Renovar la contribución

El proceso de renovar la contribución crea oportunidades para que las organizaciones redistribuyan su fuerza laboral, maximizando su contribución y potencial. Mientras que algunos empleados regresarán a las oficinas en forma presencial, otros podrán continuar trabajando de manera remota. Algunos se involucrarán en actividades híbridas, en las que trabajarán de forma remota la mayor parte del tiempo, pero se reunirán con miembros del equipo para funciones específicas. Las organizaciones deben preparar a los trabajadores en las habilidades y capacidades para el regreso. Esto incluye proporcionarles la infraestructura, aunada a la tecnología, como ancho de banda o las herramientas para el trabajo virtual, igual que los recursos críticos de conocimiento o el acceso digital necesarios para cumplir con los requisitos de trabajo, tanto inmediatos como futuros. Reenganchar y redistribuir la fuerza laboral involucrará, tanto la asignación como la creación, de nuevas oportunidades significativas e impactantes para los colaboradores, pero también alentarles para que apliquen sus capacidades. Como hemos presenciado ampliamente en la respuesta ante la crisis, todos somos — como individuos, equipos y organizaciones — capaces de mucho más de lo que tradicionalmente se nos ha pedido que hagamos.

Los equipos desempeñarán un rol cada vez más importante, por lo que deben conformarse para gestionar las prioridades y resultados corporativos cambiantes.

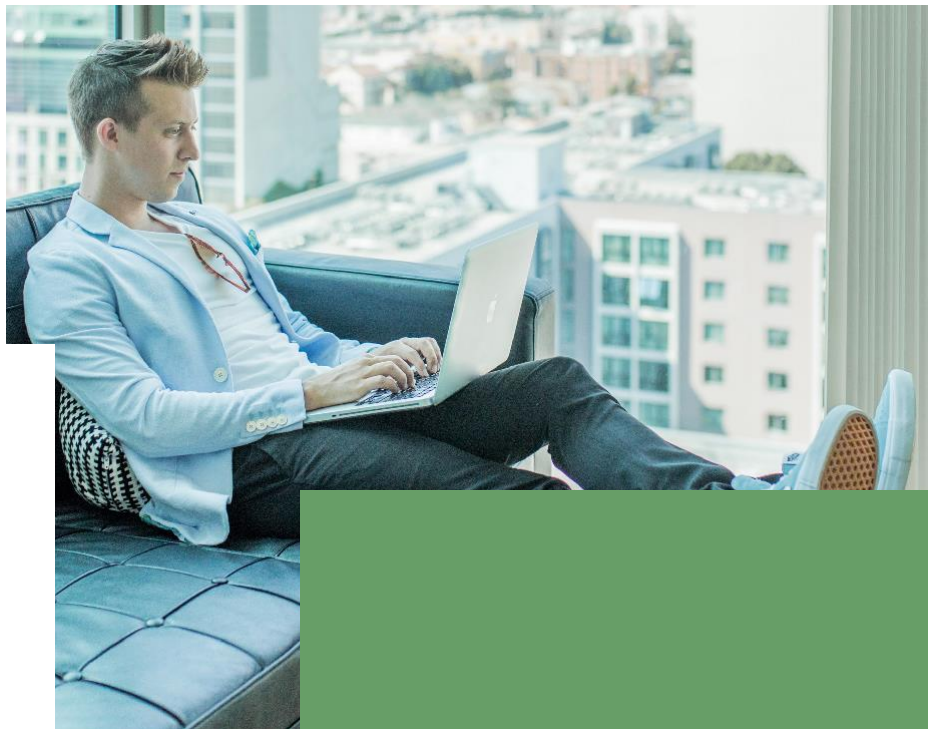
Ante los desafíos actuales que muchos trabajadores tendrán con las preocupaciones familiares y personales en la fase de recuperación, las responsabilidades del equipo deben equilibrar las preferencias de los profesionales para construir sus agendas y la flexibilidad ante las necesidades críticas del negocio. Los líderes de equipo serán claves para lograr el éxito a corto plazo de volver a involucrar a la fuerza laboral y obtener resultados comerciales. Reforzar el rol tanto de los equipos como de sus líderes, sumado a la reasignación de personas a nuevos equipos o roles, ayudará a fomentar un sentido de agilidad y en última instancia, una resiliencia duradera.

Los líderes deben proporcionar a los equipos, gerentes y colaboradores una dirección clara sobre los cambios en las prioridades de trabajo y en las rutinas, incluyendo nuevas tecnologías y formas digitales de trabajo. Este es un punto crítico para volver a involucrar la fuerza laboral, dado que, la recuperación requerirá un cambio de enfoque hacia nuevas prioridades de trabajo y nuevas metodologías, tales como: nuevos horarios, combinaciones de trabajo presencial – virtual, además de nuevas asignaciones de equipo. La manera en que las organizaciones se preparan y apoyan a su fuerza laboral para estas nuevas rutinas, prioridades, roles o asignaciones, probablemente será un impulsor clave del desempeño profesional.



## Redefinir

“El coronavirus, y su impacto económico y social, son una máquina del tiempo hacia el futuro. Cambios que muchos predijimos que podrían pasar en décadas están sucediendo en cuestión de semanas.”<sup>v</sup>



Así es como Anne-Marie Slaughter, Presidenta de New America Foundation, resumió este tiempo de COVID-19. Esto es especialmente cierto en el futuro del trabajo. Hemos visto cambios acelerados hacia el trabajo y la educación virtual o remota, nuevos niveles de alianzas dentro y entre ecosistemas, lo mismo que niveles sin precedentes de flexibilidad, trabajo en equipo y adaptabilidad. A medida que comienzan a mirar hacia las nuevas realidades del mundo pos-pandemia, las organizaciones pueden emplear sus nuevas prioridades laborales para redefinir y reconfigurar su fuerza laboral buscando equilibrar las necesidades comerciales en constante evolución. Es importante que las organizaciones comuniquen cómo y por qué están redistribuyendo a los miembros de su organización. Deben identificar sus prioridades comerciales actuales, destacando dónde es apropiado restaurar las prioridades de trabajo anteriores o dónde se requiere un nuevo enfoque. Esto incluye proporcionar contexto y dirección para la justificación de las nuevas prioridades o realidades en el lugar de trabajo, entre las funciones presenciales y remotas, en conjunto con la equidad de las políticas internas para los colaboradores. Reformular el trabajo, la fuerza laboral y los espacios de oficina implica un cambio de perspectiva— desafiando a líderes para que sean audaces frente a la incertidumbre. Perspectiva que será aún más importante a medida que avanzamos en la fase de recuperación.

Durante la fase inicial de respuesta a la crisis, algunas organizaciones comenzaron a revisar en qué momento las tecnologías digitales, automatización y la IA podrían hacer que el trabajo fuese más seguro, rápido, mejor e innovador. Es probable que esto deba continuar a medida que las organizaciones logran mantener el compromiso de sus colaboradores, al tiempo que reformulan el trabajo, la fuerza laboral, prioridades y oportunidades. ¿Cómo se desempeñará la organización con una fuerza laboral más disgregada? Los trabajadores que regresen presencialmente a las oficinas probablemente esperarán que los entornos de trabajo sean seguros; que las organizaciones estén tomando medidas apropiadas de alta seguridad y protección. También es importante tener en cuenta que algunos países y culturas pueden estar menos sintonizados con el trabajo remoto. En algunos países, por ejemplo, el trabajo remoto puede requerir cambios en la educación del trabajador, gestión del desempeño, estructuras organizacionales y creencias o estigmas con respecto al hecho de no estar en la oficina. Reformular el trabajo también significa reconsiderar la manera en que está conformada la fuerza laboral, gestión de compensación y desempeño. Cambiar la fórmula de la fuerza laboral crea la oportunidad de una redefinición a gran escala. En los últimos años, cada vez más organizaciones de todos los tamaños, han adoptado formas alternativas de trabajo como: contratistas tercerizados, roles por proyecto y la colaboración abierta o “crowdsourcing”.



La nueva fuerza laboral normalmente se distribuye ampliamente entre los modelos de empleo, lo que puede plantear una serie de preguntas para los líderes durante los próximos 12 a 24 meses:

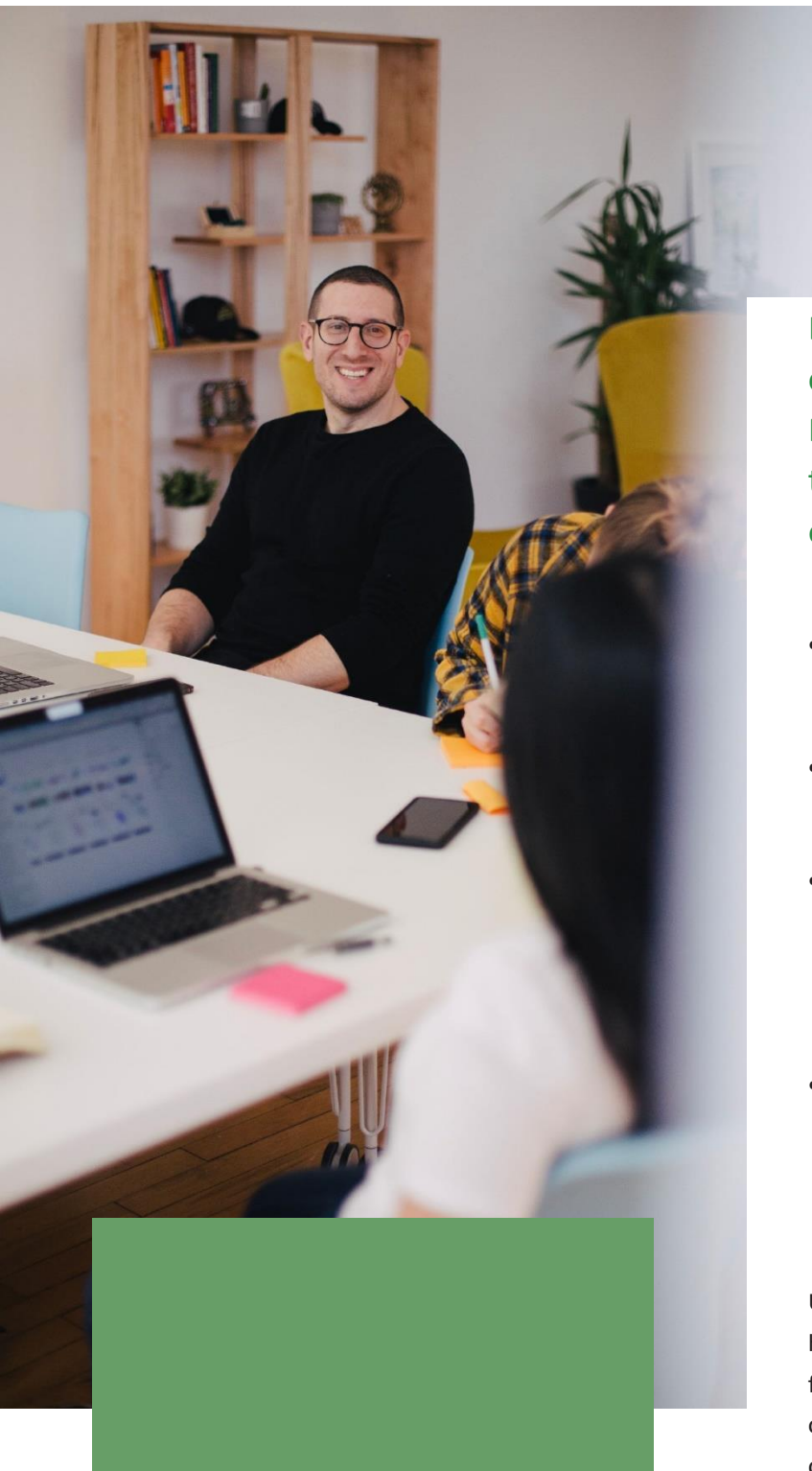
- ¿Cuál será la **composición** y el tamaño de los requerimientos de la fuerza laboral?
- ¿Qué **habilidades** se necesitan? ¿Se requieren en sitio o se pueden ejecutar en línea o en un entorno de trabajo híbrido?
- ¿Qué empleados vuelven a trabajar y cuándo?
- ¿Cómo generan los líderes **confianza** en la nueva relación empleado-empendedor – en lugares de trabajo físicos, virtuales e híbridos?
- ¿Cómo garantizarán que los empleados se sientan **confiados** respecto a su seguridad en el lugar de trabajo?
- Si se realizará más trabajo de forma remota, ¿qué **apoyo** brindará la organización?
- ¿Cómo pueden los trabajadores alternativos agregar capacidades **flexibles** a la organización?
- ¿La organización está **preparada** para enfrentar un mayor riesgo cibernético que implica tener una fuerza laboral dispersa y remota?
- ¿Qué mensajes y compromisos puede desarrollar la organización sobre compensación, seguridad laboral, gestión del desempeño y promociones en los próximos años?

Es probable que las organizaciones necesiten repensar sus lugares de trabajo, rediseñándolos en función a los cambios implementados durante el momento de respuesta a la crisis, incluidas las provisiones para el saneamiento, el distanciamiento y la seguridad psicológica. Actualmente, muchos lugares de trabajo están estructurados en torno a rutinas y estructuras rígidas: estructuras de arriba hacia abajo, de comando y control, con turnos y horarios estandarizados. A medida que las organizaciones pasan de la respuesta a la crisis a la recuperación, esperamos que los líderes estén más dispuestos a correr riesgos. Esto les da un oportunidad de adoptar nuevas prácticas de talento, como carreras profesionales no lineales (carreras construidas alrededor de un portafolio de asignaciones) y mercados de oportunidades y experiencia laboral.

Como parte de este proceso, los líderes también deben reevaluar las estrategias de compensación, los programas de recompensas y los planes de promoción a corto plazo, en el próximo año o dos años, mientras simultáneamente gestionan las expectativas a través del proceso de recuperación y hacia operaciones sostenibles. Los trabajadores buscan seguridad y orientación laboral y financiera en torno a las oportunidades profesionales y el crecimiento.

La perspectiva durante la recuperación puede variar desde lo global (“¿Cómo serviremos a nuestros clientes y comunidades y cumpliremos nuestra misión?”) hasta lo mundano (“¿Alguna vez usaremos trajes nuevamente?”). Esta reevaluación también puede incluir una reevaluación de los procesos comerciales, como la flexibilidad necesaria para garantizar entregas en la próxima crisis, y si las cadenas de suministro se ejecutarán a través de redes globales o tendrán mayor proximidad.





La crisis de COVID-19 puede impulsar cambios fundamentales y oportunidades. Permite la opción de reconstruir, pero también de reposicionar la organización en el futuro.

- ¿Cómo pueden incorporarse y aprovecharse mejor las tecnologías digitales, la automatización y IA?
- ¿Cómo se pueden abordar los **beneficios** y riesgos de una fuerza laboral dispersa?
- ¿Qué herramientas pueden adoptarse para el trabajo virtual para adaptarse a las nuevas prácticas y formas de trabajo que harán que los equipos y lugares de trabajo sean más efectivos en el futuro?
- ¿Cómo la organización captura y escala la productividad que viene con las nuevas formas de trabajo, específicamente, las nuevas combinaciones del trabajo virtual y en la oficina?

Un objetivo crítico es usar la recuperación para pasar hacia una fuerza laboral más resistente. Esto implicará fomentar un nuevo y dinámico entorno que se mueva con un claro enfoque en su misión, alineando las contribuciones y el bienestar de los trabajadores con el propósito de la organización: mayor velocidad, más adaptabilidad, un mayor enfoque en el equipo, y nuevas prioridades. Estos son los ingredientes claves en la fuerza de trabajo resiliente. Las organizaciones debe encontrar la forma de captar la energía y el ritmo de recuperación, marcando un nuevo ritmo, manteniéndolo e inculcándolo a todos los niveles.

## Reiniciar — RRHH

Esta parte del proceso de recuperación tiene que ver directamente con la alineación de la función de Recursos Humanos y las operaciones de personal con las prioridades más urgentes de las empresas y la fuerza de trabajo. El proceso de recuperación puede que no suceda si las funciones de Recursos Humanos no asumen una redefinición de su rol, uno que anticipe y orqueste las nuevas prioridades de la organización. Los Líderes de Recursos Humanos están en una posición única 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 sustentabilidad. Pero para muchos esto requiere un pivote hacia Recursos Humanos exponencial — diseñado para la velocidad, nuevas formas de trabajo, lo digital primero, equipos, estrategias organizacionales adaptables, y requisitos empresariales cambiantes.

En muchas organizaciones, los equipos de RRHH, y las políticas y programas de compensaciones no están preparados para las realidades de la recuperación. Los Líderes de RRHH deberían reevaluar, de manera oportuna, las compensaciones totales y sus programas de RRHH. La función de RRHH tendrá que enfocar su experiencia en las compensaciones críticas, gestión de desempeño, y las realidades de promoción específicas al periodo de recuperación. Los Líderes de RRHH deben asegurarse que tiene un comprensión profunda y acceso oportuno a expertos en los complejos requerimientos de derecho laboral y cambios en las normas fiscales alrededor del mundo, así como el vertiginoso conjunto de programas y subsidios gubernamentales.

RRHH puede considerar la toma de decisiones de las personas de manera local en lugar de centralizado, para apoyar un nuevo espacio de trabajo que gira en torno al liderazgo distribuido, el poder y los equipos. Otras prioridades pueden incluir el aprendizaje ágil, en el que se enseña rápidamente a la gente a utilizar nuevas herramientas en respuesta a cambios inesperados, tales como la amplia adopción de las tecnologías de video conferencia durante la cuarentena de COVID-19.



Las elecciones y políticas adoptadas durante la recuperación son oportunidades para hacer este cambio hacia el propósito, el potencial, y la perspectiva.

En el trabajo del futuro, RRHH puede convertirse en la voz que tome decisiones audaces ante la incertidumbre. Esto puede ayudar a integrar las necesidades de individualidad y pertenencia de la fuerza de trabajo, con las necesidades del negocio de seguridad y re-inención. Las elecciones y políticas adoptadas durante la recuperación son oportunidades hacia el propósito, el potencial, y la perspectiva. Las elecciones que RRHH tome hoy seguramente definirán su impacto en la recuperación y su rol en el futuro. Cuando empleados y la fuerza laboral en general mire hacia atrás a esta crisis y sus secuelas, deberían ver que Recursos Humanos adoptó una perspectiva de futuro en su respuesta, equilibrando las necesidades críticas de la fuerza de trabajo y de la empresa en el corto plazo y la oportunidad de girar hacia el futuro.



# Conclusiones

La recuperación de la pandemia COVID-19, dada la dimensión humana de los urgentes desafíos de la fuerza laboral y las incertidumbres a las que se enfrentan los líderes empresariales, requiere de estrategias laborales que se centren tanto en las medidas prioritarias de recuperación a corto plazo de – Reflexionar, Reafirmar el bienestar, Renovar la contribución, Redefinir y Reiniciar RRHH – como en alcanzar el futuro y la nueva normalidad – integrando los atributos de Propósito, Potenciales, y Perspectiva.

Estas acciones de corto plazo – y visión a largo plazo – presentan a las organizaciones oportunidades para rápidamente evaluar y valorar sus estrategias laborales y responder a las prioridades y reposicionarse para prosperar en las nuevas realidades por surgir. Las organizaciones pueden estar tentadas a dejar de lado la necesidad de cambio o a imaginar la recuperación como un retorno al pasado reciente. No lo es. Las organizaciones que retornen a sus viejas formas de trabajo van encontrar que sus competidores han tomado ventaja de la recuperación para imaginar su fuerza de trabajo y negocio, posicionándose para prosperar en el futuro. Anticipándose y orquestando estas cinco prioridades – Reflexionar, Reafirmar el bienestar, Renovar la contribución, Redefinir y Reiniciar RRHH – en el contexto de un futuro dirigido hacia Propósito, Potencial, y Perspectiva – las organizaciones pueden liderar, preparar, y dar soporte a su fuerza laboral a través de la fase de recuperación mientras se posicionan para la próxima fase: prosperando en la nueva normalidad.

## APÉNDICE 1

# Nuevas formas de trabajar

Mientras las organizaciones comienzan con su proceso de recuperación, están pensando en una forma más estratégica sobre lo esencial versus lo no esencial relacionado a la fuerza de trabajo, procesos y políticas. Por ejemplo, están decidiendo qué trabajo puede realizarse de forma remota de manera continua y lo que se necesita para volver al lugar de trabajo cuando la crisis termine.

Por supuesto, no todas las recuperaciones lucen iguales para todas las organizaciones. Algunas están analizando cómo pueden recontratar o incorporar de nuevo trabajadores en cesantía, mientras que otros, tales como las organizaciones enfocadas en la entrega, han incrementado su personal durante la crisis y ahora deben decidir cuál va ser el futuro sus necesidades laborales.

Otras organizaciones están revisando sus políticas para trabajadores independientes y determinando cómo van a implementar horarios flexibles de trabajo. Algunas organizaciones han ido un paso más adelante, ayudando a sus empleados desplazados a encontrar nuevos trabajos o contratos independientes con otras organizaciones durante el encierro con la esperanza de recontratarlos posterior a la crisis.

Algunas organizaciones, están manejando la crisis actual, tratando de llegar a la siguiente semana, mientras que otras ya están mirando al largo plazo. Están evaluando sus estrategias virtuales y cadenas de abastecimiento y evaluando como pueden ellas usar la automatización para mejorar sus operaciones en el futuro.

Muchas organizaciones están viendo que la automatización y IA van a tomar más tareas rutinarias, permitiendo a los trabajadores enfocarse en trabajos de mayor nivel. Otros están tomando decisiones sobre cuanto más soporte dar a sus trabajadores remotos. Por ejemplo, más de una firma de bancos de inversiones provee a sus comerciantes con computadoras duales y otros equipamientos en sus casas para que puedan pasar al trabajo remoto sin perder el ritmo<sup>vii</sup>.



La planificación inmobiliaria también está bajo escrutinio. Las organizaciones están preguntándose cuanto espacio de oficina necesitarán si hay más trabajo remoto, y cuando más espacio será necesario por cada empleado en oficina debido las medidas de distanciamiento social. Otras están considerando como acomodar equipos que pueden querer reunirse de manera intermitente, pero en su mayoría pueden trabajar a distancia. Además, en todas las organizaciones, la crisis está enseñando a los equipos como tomar decisiones de manera más rápida y en colaboración a escala global.

Y algunas organizaciones están enfrentando cambios mucho más radicales. Organizaciones del sector de Petróleo y Gas están enfrentando precios bajos de productos y una caída en la demanda por sus productos ya que menos personas conducen o vuelan durante la cuarentena y ante las ordenes de quedarse en casa. Inclusive mientras enfrentan estos desafíos, las crecientes preocupaciones sobre cambio climático y las políticas de reducción de carbono, hacen que algunos ejecutivos de la industria estén considerando la posibilidad de cambiar su cartera de activos hacia fuentes alternativas. En tales escenarios, la recuperación no sólo significa nuevas formas de trabajar, si no potencialmente importantes cambios en la fuerza de trabajo para apoyar nuevas estrategias de negocios.



## APENDICE 2

# Gestionar ciberseguridad en el proceso de recuperación de la fuerza de trabajo

La respuesta y recuperación de la crisis de COVID-19 está creando riesgos en la intersección entre la fuerza laboral y la ciberseguridad. El trabajo remoto está exponiendo nuevas amenazas. La expansión en el número de herramientas remotas crea nuevas vulnerabilidades para las redes corporativas. Adversarios cibernéticos podrían ver el cambio al trabajo en casa y el aumento de trabajo remoto como una gran oportunidad para tomar ventaja ante controles débiles y prácticas cibernéticas. Los líderes deben ser conscientes de estos riesgos y tenerlos en cuenta a la hora de establecer la nueva agenda de la fuerza de trabajo. Los ejecutivos deberán recibir reportes de amenazas regulares incluyendo aquellos específicos al trabajo remoto y la fuerza de trabajo en general.

Los trabajadores deben ser entrenados para reconocer estas amenazas y reconocer que no todos estos son externos. Los cambios en la fuerza de trabajo – empleados temporales, nuevos ingresos, trabajadores independientes – pueden poseer riesgos en ciberseguridad. Si aún no se ha establecido, la administración debería considerar la posibilidad de revisar e invertir en programas, políticas, infraestructura y capacitación para protegerse frente contra la exposición y divulgación de datos.

En esta crisis, muchos líderes no estaban preparados para ataques cibernéticos o estaban distraídos por su respuesta a la pandemia. Mientras la cantidad de

trabajo virtual y remoto aumenta, así como los riesgos cibernéticos asociados, las organizaciones puede llegar a necesitar contratar talento adicional en cibernética.

Para combatir estas potenciales amenazas, las organizaciones deberán usar el proceso de recuperación para diseñar sistemas y procesos más seguros. Deben desarrollar planes tanto para responder como para recuperarse de próximas crisis o ciber ataques. Estos programas deberían ser contruidos alrededor de estos tres principios:

- **Confidencialidad**
- Integridad
- Disponibilidad

Mientras que el aumento de trabajo virtual y remoto aumenta, y los riesgos cibernéticos que vienen con ello, las organizaciones deben entrenar y educar gerentes y trabajadores a ser más conscientes de cómo prepararse y responder proactivamente en temas de ciber seguridad, contratar y dar ingreso al talento cibernético adicional que necesitan, e invertir en las herramientas cibernéticas para proteger a los trabajadores – en sus casas o en la oficina -, clientes y a la organización.

Leer más sobre las amenazas cibernéticas asociadas con el trabajo remoto y cómo gestionar ciber seguridad en [Reporte Ejecutivo en Ciberseguridad de Deloitte](#)

# Autores

## Co-autores:

### Jeff Schwartz

Líder Futuro del Trabajo Deloitte EUA  
jeffschwartz@deloitte.com

### Steve Hatfield

Líder Global Futuro del Trabajo  
sthatfield@deloitte.com

### Nicole Scoble-Williams

Líder Futuro del Trabajo Deloitte Asia Pacífico  
nscoble-williams@tohatsu.co.jp

### Erica Volini

Líder Global Capital Humano  
evolini@deloitte.com

## Gracias a:

### Bharat Kaul

### Noah Schleicher

### Rebecca Greenberg

### Andrea Isaacs



## Contribuidores:

### Karen Pastakia

Líder Futuro del Trabajo Deloitte Canadá  
kapastakia@deloitte.ca

### Juliet Bourke

Líder Diversidad e Inclusión Deloitte Australia  
julietbourke@deloitte.com.au

### Wendy Huang

Líder Estrategia y Analíticos Deloitte China  
wyhuang@deloitte.com.hk

### Will Gosling

Líder Capital Humano Deloitte Inglaterra  
wgosling@deloitte.co.uk

### David Brown

Líder Global de Transformación de la Fuerza de Trabajo  
davidbrown@deloitte.com.au

### Jungle Wong

Líder Capital Humano Deloitte Asia Pacífico  
junglewong@deloitte.com.cn

### Amir Rahnama

Líder Global de Organización Adaptable  
amrahnama@deloitte.nl

### Emily Mossburg

Líder Global Deloitte Ciber  
emossburg@deloitte.com

### Michael Clarke

Líder Global Servicios a Empleados Deloitte EUA  
michaelclarke@deloitte.com

### Robin Jones

Líder Transformación de la Fuerza de Trabajo Deloitte  
EUA  
robijones@deloitte.com



# Recursos Adicionales

## Estrategias para la fuerza laboral en respuesta a la Crisis:

[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](#)

## Estrategias para la fuerza laboral en Recuperación:

[Workforce Strategies Recovery Workbook](#)

## Notas Finales:

<sup>i</sup> [“COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment,”](#) Organización Mundial del Trabajo, Abril 7, 2020

<sup>ii</sup> [“Recovering from COVID-19: Economic cases for resilient leaders 18-24 months,”](#) Deloitte Abril 10, 2020

<sup>iii</sup> [“The Rise of the Social Enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends,”](#) Deloitte Insights, Abril 3, 2018

<sup>iv</sup> “The social enterprise at work: Paradox as a path forward, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends,” *Deloitte Insights*, Próxima publicación

<sup>v</sup> Anne-Marie Slaughter, [“Forget the Trump administration. America will save America,”](#) *New York Times*, Marzo 21, 2020

<sup>vi</sup> [“Exponential HR,”](#) *Deloitte Insights*, Abril 12, 2020

<sup>vii</sup> [Matt Phillips, Emily Flitter, Kate Kelly, “Working From Home Feeds Market’s Woes in Little Ways That Add Up,”](#) *New York Times*, Abril 12 2020



[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

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 245,000 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.