

PANDEMIA SIN AMNESIA: NO DEJEMOS EL CAPITAL HUMANO AL OLVIDO

Horacio Gómez, Lissett Bastidas
& Bárbara Guzmán



En este artículo enumeramos recomendaciones para mantener a tus colaboradores comprometidos para sobrevivir la pandemia y salir de la crisis más fortalecidos como organización.

[Da clic aquí para ver el webinar de Pandemia sin amnesia](#)



A más de tres meses de que se declaró pandemia mundial el contagio por COVID-19, nos encontramos en una situación de crisis por dos vertientes: la de salud pública y la económica. Mientras no exista una cura o vacuna para el virus, continuaremos con las medidas de distanciamiento social, que es sabido, ya han causado estragos en la economía mundial.

Aunque muchas empresas han tomado medidas para responder a la situación, lo cierto es que muy pocas tenían planes de contingencia para una pandemia de enfermedades contagiosas. En México solo 2 de cada 10, en el mundo 3 de cada 10 tenían algún tipo de protocolo o forma ágil de responder a una eventualidad de estas proporciones. (SHRM y Mercer).

Considerando esta falta de preparación, es natural que las decisiones que se han tomado sean reactivas. En general hemos visto recortes presupuestales, eficiencias operativas, búsqueda de nuevas vías de ingreso y afectación al factor humano. Estas reacciones eran de esperarse, aunque por la necesidad de inmediatez de las mismas, no siempre hayan sido las más acertadas, y en general traigan una serie de efectos secundarios que resuenan principalmente en la gente de las empresas.

En términos de organización, muchos negocios están haciendo recortes de personal, disminución de sueldos, recorte de gastos en capacitación y reducción de jornadas laborales. Los empleadores buscan la manera de continuar operando, aunque sea con capacidad reducida, para mantenerse a flote y sobrevivir este período de crisis. Sin embargo, pocos están considerando los efectos que esto puede tener en su organización en el corto y largo plazo. Al enfocarse en la supervivencia, muchas empresas caen en una peligrosa amnesia, olvidando al activo más importante de toda organización: su gente.

Los recortes en presupuesto y personal, ejecutados apresuradamente traen consigo una reducción en el compromiso de los colaboradores, ponen en riesgo económico a la empresa (1% de recorte ineficiente de personal lleva a caídas de -0.29% en utilidades y -0.23% en ROE,

de acuerdo con De Meuse) limitan la innovación, aumentan la rotación voluntaria y disminuyen la productividad y satisfacción (después de los despidos y recortes masivos, los trabajadores sobrevivientes experimentan una disminución de 20% en el desempeño laboral y 41% en su satisfacción según estudios de Harvard Business Review).

Es importante voltear a ver a tu organización a la hora de planear esfuerzos para sobrevivir esta etapa de crisis, estar listos para la reactivación económica y para el período post-crisis. En este sentido, vemos cuatro rubros o dimensiones en donde los líderes de las compañías deben poner especial atención.



1.- EFICIENCIA ORGANIZACIONAL: Este punto se refiere a encontrar el balance ideal para aprovechar todos tus recursos humanos al 100% apoyándote de todas las tecnologías disponibles para hacerlo de manera eficiente. Las tendencias en este rubro apuntan a la **automatización por robótica de procesos e Inteligencia Artificial**, el uso de **People Analytics** para gestionar Recursos Humanos y la creación de nuevos puestos y nuevos esquemas de configuración de equipos.

En las recesiones en los últimos 30 años, el 88% de los empleos perdidos eran operaciones rutinarias y automatizables. Durante la reactivación de labores aproximadamente el 50% de las empresas aceleran la automatización y nuevas formas de trabajo. Es decir, la crisis obliga a las empresas a dar saltos en innovación y en el uso de nuevas tecnologías, que, aunque ya estaban en la mira, no se habían completado.

Un ejemplo es AT&T. La empresa desde 2013 concluyó que automatizaría el 40% de sus puestos. Para no dejar ir a los empleados, creó un programa de capacitación para los trabajadores más afectados para que ellos pudieran cubrir nuevos roles. 18 meses después del programa de capacitación la compañía había reducido su tiempo de desarrollo de productos en 40% y había

incrementado su ingreso en 32%. En 2017 AT&T por primera vez llegó a la lista de 100 mejores empresas para trabajar de Fortune y hoy cuenta con más de 1,000 robots de software que realizan las tareas rutinarias orientadas al cliente.

El uso de tecnologías de Inteligencia Artificial y Analítica avanzada nos puede ayudar a gestionar mejor los Recursos Humanos. Por ejemplo, usando People Analytics [insertar liga a solución de People Analytics o último artículo de Liss de People Analytics] las empresas pueden evaluar riesgos en tiempo real, comunicar y dar retroalimentación a los empleados, y planear la fuerza laboral de forma estratégica y operativa. Por ejemplo, E.ON redujo el ausentismo en empleados con el uso de análisis predictivos, que le ayudaron a evaluar 55 hipótesis de la razón de ausentismo y descubrieron que la falta de largas vacaciones era el causante. Un cambio en las políticas de la PTO (*Paid Time Off*), solucionó el problema.

Con todas estas posibilidades de análisis de datos la toma de decisiones se vuelve más fácil. Sin embargo, es importante no dejar de lado el “*gut feeling*” o la intuición humana. Con esto no nos referimos a una toma de decisiones impulsiva, sino a un proceso cuidadoso, basado en años de experiencia.

2.- GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES: La pandemia nos forzó a rápidamente cambiar la forma en que trabaja la mayoría de las personas de un modelo de oficina a uno de home office. Esto ha traído a la luz una serie de habilidades y capacidades de liderazgo que no habíamos desarrollado.

El 70% de los directivos está preocupado por el bajo rendimiento de equipos remotos. Las juntas han aumentado un 23%, las interrupciones un 34% y los correos fuera de horario un 23%. Esto ha resultado en un aumento de 33% en la jornada laboral. A medida que la línea entre el trabajo y la vida en el hogar se vuelve más borrosa, aumentan el estrés y el agotamiento (Gartner). Ante esta problemática, solo el 15% de los gerentes se sienten realmente efectivos gestionando equipos remotos. (Virtual Team Builders).

Las reglas del trabajo han cambiado y los líderes deben cambiar con ellas. Ahora más que nunca, el rendimiento se debe medir por resultados, no por horas. Microsoft encontró un aumento en productividad de 40% al reducir un día de trabajo en la semana laboral. Los esquemas de trabajo deben ser flexibles, y personalizables, no existe una sola solución para todos. Se debe contar con los componentes más importantes del trabajo virtual: Contar con la tecnología adecuada, reimaginar el espacio de trabajo y la socialización, y se debe cambiar el trabajo en sí, con sus roles, funciones, límites e indicadores.

Como líder debes considerar estas 7 estrategias para gestionar equipos remotos en tiempos de crisis.

- a. Asegúrate de que la tecnología disponible para tus empleados coincida con las tareas solicitadas.
- b. Aclara las expectativas, objetivos y roles continuamente.
- c. Sé receptivo y solidario con tu equipo.
- d. Genera mapas de habilidades y capacidades: Piensa dónde tienes redundancia de habilidades incorporada en tu equipo o cómo acceder a la capacidad desde el exterior.
- e. Enfatiza las relaciones personales: Ten a tus colaboradores en mente y programa reuniones con ellos de forma regular, mantén los canales de comunicación abiertos y humanos.
- f. Normaliza nuevos entornos de trabajo: Entiende que cada colaborador enfrenta diferentes situaciones de trabajo y diferentes preocupaciones.
- g. Promueve la diversidad.

3.- CULTURA Y NUEVAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO: La cultura es un intangible que es el corazón de nuestra empresa. Perceptyx la define como un producto de las cosas que las personas ven, escuchan y experimentan de manera continua. Ante la situación de pandemia, el distanciamiento social, y el home office, lo que vemos, escuchamos y experimentamos en el trabajo ha cambiado drásticamente. Esto pone en juego la cultura de la organización.

¿Cómo hacemos para mantener o adaptar nuestra cultura corporativa en tiempo de distanciamiento social? Nos enfocamos en 4 ámbitos para enfrentar la incertidumbre y prepararnos para un nuevo normal.

- A. Seguridad Psicológica:** Nos referimos no a la salud mental, sino a la habilidad de hablar con sinceridad sin temer a repercusiones. Nos hace posible tener desacuerdos productivos y fomentar el libre intercambio de ideas. Sentir seguridad psicológica nos permite levantar la mano cuando observamos algo que ponga en riesgo nuestro proyecto, nuestro cliente o nuestra empresa. Esto se vuelve más importante en la situación que vivimos hoy, y en especial en labores que implican seguridad de las personas, como son los hospitales o las minas. Para fomentarla, los líderes deben poder admitir que se equivocan, escuchar a sus equipos, responder positivamente a las preguntas y respuestas, perdonar los errores de los empleados, brindar esperanza y cambiar el enfoque en perfeccionismo.
- B. Seguridad Física:** Ante la amenaza de contagio por COVID-19, las empresas deben poner especial atención en proteger a sus empleados. Las tendencias en las oficinas incluyen crear espacios adaptados para mantener distancia física o instalar barreras donde no es posible, limitar el contacto físico (evitando reuniones en lugares cerrados), implementación de medidas de sanidad al entrar y salir (aumentando el lavado de manos, uso de cubrebocas, toma de temperatura, uso de desinfectantes, etc.), verificaciones de salud al entrar a la oficina, y sobre todo, permitir el trabajo desde casa lo más posible. En las empresas donde el trabajo presencial es imprescindible, se están manejando turnos escalonados, estaciones de desinfección, inversiones en scanners térmicos y diseños de espacios de trabajo con características de hospitales (separación, superficies fáciles de limpiar con sustancias fuertes, etc.). Con los empleados es importante mantener una fuerte campaña de concientización y flexibilidad, protegiendo a los más vulnerables. Los empleados con síntomas deben quedarse en casa sin necesidad de justificante médico para evitar abarrotar los consultorios de doctor y sin penalización.
- C. Cultura:** ¿Cómo mantener la motivación? El ser humano cuenta con energía limitada, pero esta energía se puede enfocar con la motivación correcta. Debemos fomentar prácticas de bienestar como el descanso, buena alimentación, y hábitos saludables, y también el manejo de emociones para que puedan tener un desempeño óptimo. Para enfocar la energía se debe evitar el multitasking y promover el enfoque completo en una actividad. Finalmente, se debe canalizar el propósito y significado de la energía para obtener mayores niveles de enfoque y determinación. Los líderes deben estar siempre actualizando la “fotografía” del estado anímico de sus equipos y poder adaptarse rápidamente a señales cambiantes con agilidad. Deben enfocarse en el bienestar de sus colaboradores a través de comunicación clara, flexibilidad, y estabilidad. También deben fomentar la resiliencia y el aprendizaje entre sus equipos.

4.- SALUD MENTAL: La jornada laboral se ha extendido en promedio 3 horas más por la pandemia y los niveles de estrés han aumentado. Sin embargo, solo 1/3 de las empresas proveen apoyo para la salud de la oficina remota (podcasts, toolkits, libros, recursos de apoyo, etc.) Las organizaciones líderes en el mundo no solo se enfocan en las condiciones físicas y emocionales

de sus empleados, sino que optan por un enfoque holístico de bienestar. En Estados Unidos, los niveles de estrés por el desempleo han llevado a muchos hasta la muerte. De acuerdo a WEF, por cada 1% que sube el desempleo, 37,000 personas mueren por ataques de corazón, suicidios, desórdenes mentales, y violencia. En México las principales causas de estrés hoy en día son la economía nacional en primer lugar y el riesgo de contagio en segundo, de acuerdo a la Universidad Autónoma Metropolitana. Es por eso que el manejo de la salud mental se vuelve un tema de suma importancia para las empresas. Las tendencias apuntan a hacer disponible apoyo psicológico, reducir la semana laboral a 4 días, y la impartición de talleres de salud mental, emocional y control de estrés. Unilever y Bell son casos ejemplo de que la inversión en salud mental tiene retornos claros para las empresas. En el primero por cada euro invertido en bienestar tuvo un retorno de 2.44 por cada empleado, mientras que en Bell ese retorno es de 4.10 dólares canadienses por cada dólar invertido. Ambas empresas cuentan con programas enfocados en bienestar holístico y combate al estigma de la salud mental.

Con estos cuatro puntos principales puedes comenzar a identificar las acciones que debe tomar tu empresa para cuidar a sus empleados durante esta crisis. Recordemos que las empresas más exitosas saben aprovechar estos momentos para reinventarse y comenzar una nueva era que al pasar la crisis los fortalecerá y ayudará a crecer.



Sintec te puede acompañar en este proceso, una vez que hayas identificado las áreas que necesitas atender. Contamos con un **plan de Organizational Crisis Management** que puede ver eficiencias organizacionales, ayudarte a manejar equipos virtuales y mantener la cultura aún en trabajo remoto, entre muchas otras soluciones. Lo más importante es que ahora que se han implementado recortes de personal y presupuesto no te olvides de entender a la organización que tienes para asegurar tu permanencia y fortalecimiento durante la crisis.

Puedes **descargar un plan de acciones inmediatas** que puedes realizar desde hoy en tu empresa para proteger a tu activo más importante, tu gente.

ACCIONES INMEDIATAS para realizar desde hoy

- Fase 1
Aplanando la curva**
- Fase 2
Reactivación paulatina**
- Fase 3
Nuevo normal**

Organización	Gestión de Equipos Virtuales	Cultura, Motivación y Liderazgo	Salud Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica gaps de eficiencias en tu configuración actual y reduce costos controlando el impacto al negocio • Identifica claramente puestos y personal clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita el trabajo remoto y seguro • Monitorea el pulso (evalúa cómo se está reaccionando a la nueva forma de trabajar) • Ajusta SLAs y KPIs prioritarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura comunicación constante y abierta (responde a las preocupaciones de los equipos) • Asegura que los líderes tengan claridad del rol que tienen en el momento y habilítalos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica al personal vulnerable • Clasifica y prioriza las necesidades • Atiende las demandas emocionales
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y formaliza equipos ágiles y flexibles para afrontar los retos del momento y dales accountability para tomar decisiones • Remueve el trabajo superfluo 	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa escuchando • Identifica puestos candidatos al esquema remoto permanente (full time o parcial) • Renueva tu modelo de gestión (crea nuevas rutinas y elimina otras, adapta indicadores y define interacciones clave entre áreas y puestos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita a tus líderes • Redefine competencias para todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla planes masivos de apoyo emocional (pilotea, aprende y ajusta) • Mide resultados y compártelos
<ul style="list-style-type: none"> • Reconfigura tu estructura bajo esquemas flexibles y enfocados a las necesidades de la nueva estrategia del negocio • Desarrolla eficiencias a través de tecnologías (RPA's, chatbots, IA) y mide resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefine tu nueva Employee Value Proposition (EVP) • Continúa escuchando y habilitando • Modifica los esquemas de trabajo en los puestos identificados y rediseña tu paquete de compensación con base en nuevos beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y redefine tus valores. Genera tu nuevo "Modelo de Liderazgo" (Leadership Brand) 	<ul style="list-style-type: none"> • Define programas permanentes y temporales • Asigna equipos internos para mantener vigencia (Champions, Sponsors, otros)

Acerca de los autores



Horacio Gómez,
Socio Sintec, MTY
horacio.gomez@sintec.com

Es Socio responsable de la Oficina Monterrey de Sintec. Sus áreas de expertise incluyen Estrategia de Negocio, Comercial, Mercadotecnia y Desarrollo Organizacional, habiendo ejecutado más de 50 proyectos para empresas líder de múltiples industrias en América Latina.



Lissett Bastidas,

Directora de Transformación Organizacional, MTY
lissett.bastidas@sintec.com

Cuenta con más de 9 años de experiencia en consultoría. Lissett es experta en temas de gestión de cambio, gestión de talento y diseño organizacional, habiendo implementado más de 20 proyectos en distintas industrias incluyendo Bienes de Consumo, Retail, Banca y Productos Industriales.



Bárbara Guzmán,

Gerente de Desarrollo Comercial, MTY
barbara.guzman@sintec.com

Es egresada del Tecnológico de Monterrey de la carrera de Ingeniería Mecánica y Administración y cuenta con una Maestría en Dirección de Empresas (MBA) por parte del IPADE Business School. Cuenta con 5 años de experiencia en el área comercial, planeación estratégica y dimensionamiento de mercado y 2 años en consultoría participando en proyectos en México y Colombia. A lo largo de su trayectoria ha diseñado procesos de planeación estratégica y financiera en industrias de consumo, manufactura y transporte, entre otras.

Referencias:

- Alto Nivel. "63% De Las Empresas En México Recortará Su Plantilla Laboral Para Afrontar COVID-19." Alto Nivel, 13 Apr. 2020, www.altonivel.com.mx/economia/el-63-de-las-empresas-en-mexico-recortara-su-plantilla-laboral-para-afrontar-el-covid-19/
- SHRM. "COVID-19 Research: How the pandemic is challenging and changing employees." SHRM, Junio 22, 2020, https://shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20CV19%20Research%20Presentation%20Release%202.pdf?_ga=2.173357027.1954090409.1590165207-1571115535.1590165206
- Sucher and Shalene Gupta, Sandra J. "A Better, Fairer Approach to Layoffs." Harvard Business Review, 23 Aug. 2019, hbr.org/2018/05/layoffs-that-dont-break-your-company
- Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. De Meuse et al.
- Ranjay Gulati, Nitin Nohria and Franz Wohlgezogen. "Roaring Out of Recession." Harvard Business Review, Harvard Business Review, 6 Oct. 2014, hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession
- Taylor, Tess. "AT&T Invests over \$1B to Retrain 100,000 Employees." HR Dive, 14 Mar. 2017, www.hrdiver.com/news/att-invests-over-1b-to-retrain-100000-employees/438072/
- "Top 3 Examples of Predictive Analytics in HR: HR Technology," Techfunnel, 5 June 2019, www.techfunnel.com/hr-tech/top-3-examples-of-predictive-analytics-in-hr/
- Wilson, Bradley. "Listening During Turbulent Times." Perceptyx Blog, blog.perceptyx.com/listening-during-turbulent-times
- Toribio, Laura. "Estrés Pega Duro Entre Los Mexicanos; Mujeres, Con Mayor Tensión Que Hombres: Encuesta." Excélsior, 27 May 2020, www.excelsior.com.mx/nacional/estres-pega-duro-entre-los-mexicanos-mujeres-con-mayor-tension-que-hombres-encuesta/1384450.
- Leena Nair Follow Unilever CHRO | LinkedIn Top Voice 2018-19 Like 431 Comment 27 Share LinkedIn Facebook Twitter 4, and Follow. "Why We Take Mental Wellbeing Seriously at Unilever." LinkedIn, www.linkedin.com/pulse/why-we-take-mental-wellbeing-seriously-unilever-leena-nair

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting
  @Sintec
  @Sintec_