

Kelly[®]

Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM)2021

Primer Reporte: El COVID-19
y su efecto en el mundo del trabajo



TABLA DE CONTENIDOS

3 **Introducción**

5 **1. El impacto del COVID-19 en el entorno empresarial**

10 **2. Recuperación de las empresas**

13 **3. Trabajo flexible: la tendencia laboral que llegó para quedarse**

19 3.1. Contexto del Home Office a nivel global

20 3.2. Trabajo híbrido, otra nueva modalidad laboral

21 **4. Trabajo presencial**

23 4.1. Retorno seguro al trabajo: ¿cómo incorporarse a una nueva normalidad?

24 4.2. Los desafíos de las empresas que tuvieron que permanecer en sus centros de trabajo

27 **5. Lecciones aprendidas**

30 5.1. Principales tendencias laborales post COVID-19

32 5.2. Salud mental y bienestar emocional

33 5.3. La importancia del liderazgo

35 5.4. Las habilidades del talento más valoradas por las empresas después de la pandemia

Introducción

El 2020 marcó un antes y un después en la historia reciente.

La aparición del COVID-19 sacudió a la sociedad más allá de lo sanitario, impactando en diversos grados al entorno empresarial y mercado laboral, lo que derivó en cambios que se pronostica que prevalecerán aun cuando la pandemia se haya controlado.

En Latinoamérica, el golpe ha sido (y es) duro

Un ejemplo de lo anterior es que el Producto Interno Bruto (PIB) registró una caída del 7,7% durante 2020¹. Además, la deuda regional se incrementó en más de un 10% del PIB entre 2019 y el año pasado², dando cuenta del estado de la economía local.

Desde luego, las empresas son las más afectadas con este escenario. De hecho, según el estudio “Panorama Social de América Latina 2020”, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cerca de 2,7 millones de empresas cerraron el año pasado a raíz de la pandemia³, generando un impacto considerable a nivel de empleos.

A nivel global, el escenario es similar

A raíz de la crisis sanitaria, proyecciones realizadas por el Observatorio COVID-19 de la CEPAL apuntaban a que durante el 2020 la economía mundial tendría su peor caída desde la Segunda Guerra Mundial⁴, con el 90% de los países experimentando una disminución per cápita del PIB.

Sin embargo, hoy el panorama es mucho más alentador. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), **el PIB mundial aumentará cerca de un 4,2% durante el 2021, y un 3,7% el 2022⁵**, debido a las vacunas contra el COVID-19 y a políticas gubernamentales efectivas para paliar la crisis. Esto, desde luego, se traduce en un mejor escenario para las empresas y, por ende, para los trabajadores.



En la misma línea, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), durante 2020 la ocupación a escala global se redujo en 114 millones de empleos en comparación con 2019⁴. Sin embargo, con un mercado cada vez más recuperado, las empresas comienzan a rescatar esos puestos de trabajo perdidos, necesarios para incrementar la competitividad.

Entendiendo las dudas que plantea la contingencia, Kelly ha desarrollado su encuesta **Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2021**, que pone especial énfasis en cómo el COVID-19 ha impactado los procesos empresariales, la situación del mercado laboral y las medidas adoptadas en lo que a atracción y retención del talento respecta.

El estudio TELM 2021 ha sido realizado en torno a líderes y tomadores de decisiones de diversas compañías a nivel nacional, permitiendo una visión detallada de cómo las organizaciones han enfrentado la crisis sanitaria, qué tendencias han adoptado para mantenerse operativas y qué esperan del talento en la llamada “nueva normalidad”.

1

El impacto del COVID-19 en el entorno empresarial

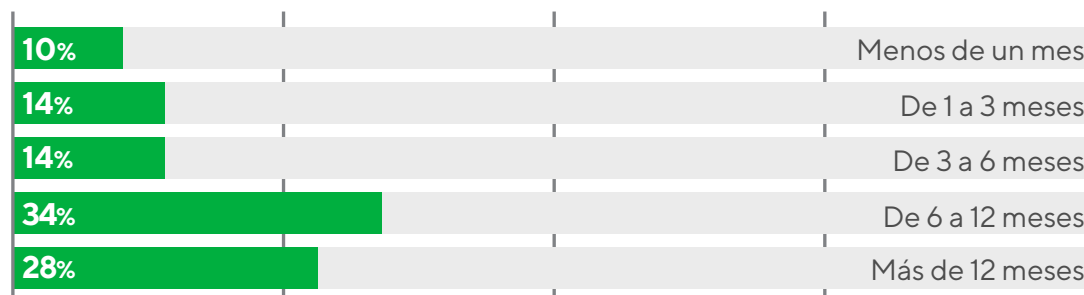


Las medidas de distanciamiento social implementadas para frenar el avance del COVID-19 afectaron considerablemente los procesos empresariales, pues nadie estaba preparado para enfrentar este escenario.

Según un informe de la consultora Deloitte⁷, realizado en torno a 373 empresas de Latinoamérica, 73% de las organizaciones experimentó una disminución en sus ingresos a raíz de la crisis sanitaria (76% en el caso de México), las cuales estiman que se recuperarán en un plazo de 6 a 12 meses.

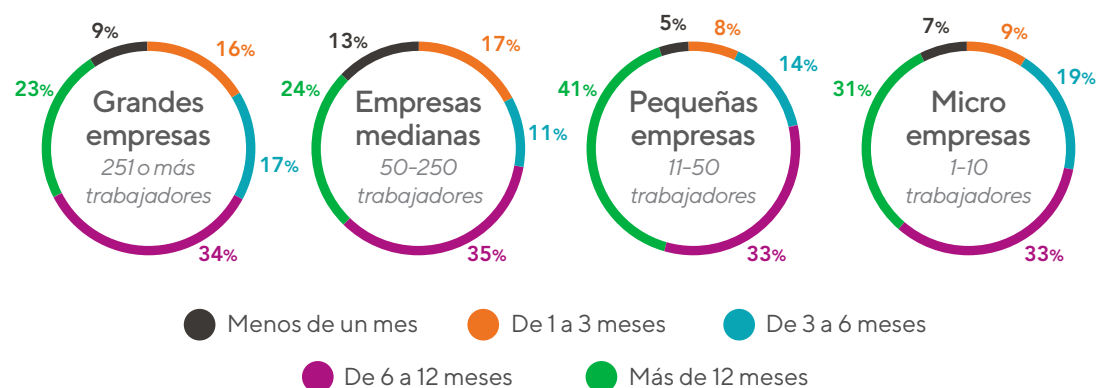
Aunque la mayoría de las compañías consideradas en el estudio TELM 2021 coincide con tales plazos, hay otras que no se identifican con este panorama:

¿Cuánto tiempo crees que tardará tu empresa en recuperarse y retomar su ritmo normal después de la pandemia?



Como puedes ver, 34% de las organizaciones coinciden en que requerirán de 6 a 12 meses para retomar su ritmo normal luego de la pandemia. Sin embargo, un 28% afirma que necesitará de más de un año para lograrlo. Eso, en líneas generales, pero ¿qué ocurre a nivel de tamaño de las empresas?

¿Cuánto tiempo crees que tardará tu empresa en recuperarse y retomar su ritmo normal después de la pandemia?



El estudio TELM 2021 reflejó que a un 40% de las pequeñas empresas les tomará más de 12 meses recuperarse, seguidas por un 31% de las micro organizaciones que afirman les tomará el mismo tiempo lograr un retorno al ritmo habitual.

Ambos grupos contemplan los mayores tiempos de recuperación, dando cuenta del efecto que ha tenido la crisis sanitaria en sus operaciones.

La aparición de la nueva cepa de coronavirus impactó, en mayor o menor medida, a diversos sectores del entorno productivo. Sin embargo, y de acuerdo con el estudio *“Impacto por COVID-19 en Latinoamérica y el Caribe, Implicaciones Económicas por Industria”*⁸, realizado por la consultora internacional, Marsh, los sectores más afectados por la crisis sanitaria han sido el de **servicios, comercio (mayorista/ minorista), manufactura y hotelero.**

Ahora bien, ¿cuáles han sido los aspectos que más han impactado a las organizaciones? El estudio TELM 2021 ofrece un panorama detallado al respecto:

¿Cuáles son los factores que más han afectado a tu empresa por la contingencia? (Selecciona los 3 más importantes).



Como vemos, los **presupuestos reducidos** y la **crisis de la economía global** son los más votados a nivel general, con 48% y 45%, respectivamente. Poco más atrás se ubica el **golpe que ha sufrido el sector industrial de cada compañía** (40%), el impacto en el bienestar emocional de los colaboradores (39%) y colaboradores o seres queridos contagiados (34%).

En línea con lo anterior, al analizar las empresas por tamaño es posible apreciar los principales aspectos que han afectado a cada categoría:

	Grandes empresas <i>251 o más trabajadores</i>	Empresas medianas <i>50-250 trabajadores</i>	Pequeñas empresas <i>11-50 trabajadores</i>	Micro empresas <i>1-10 trabajadores</i>
Presupuestos reducidos	49%	46%	47%	48%
Crisis de la economía global	43%	47%	50%	46%
Impacto negativo en el sector industrial al que pertenecen	36%	44%	41%	44%

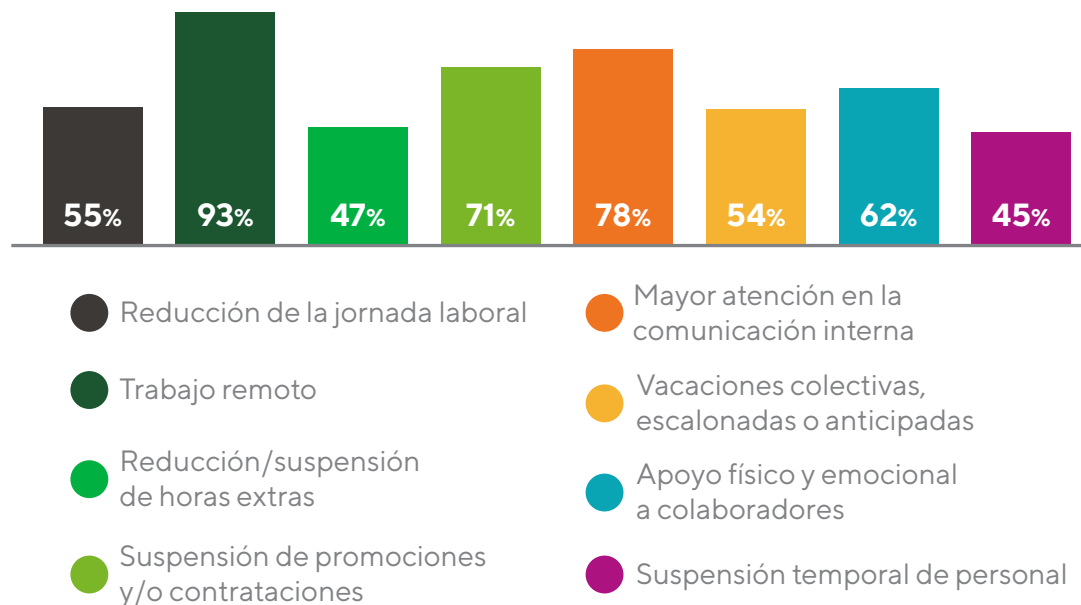
El cuadro comparativo permite visualizar los aspectos en los que las organizaciones han sentido un mayor impacto, independientemente de su tamaño. Sin duda, uno de los puntos críticos en la materia son los presupuestos reducidos, restringiendo los planes de crecimiento de las compañías y, con ello, la incorporación de nuevo talento.





Por otro lado, las organizaciones han tenido que tomar diferentes acciones para mantener su continuidad operativa durante la pandemia, y el estudio TELM 2021 ofrece una mirada detallada al respecto:

¿Tuviste que llevar a cabo alguna de las siguientes acciones en respuesta a la contingencia? (Selecciona las 5 que apliquen).



Como es posible apreciar en el gráfico, **el trabajo a distancia ha sido el principal camino para las empresas a la hora de mantener la continuidad operativa en un contexto de pandemia**. Se trata de una modalidad que ha jugado un rol protagónico en el mercado global, al punto de que muchos países gestionaron normativas para regularizarla (más detalles en el capítulo 3).

Además del trabajo remoto, las empresas han tenido que poner más atención en la comunicación interna (78%), suspender promociones y/o contrataciones (71%), brindar apoyo físico y emocional a sus colaboradores (62%) y reducir la jornada laboral (55%), siendo algunas de las principales acciones implementadas para seguir operando en medio de las medidas de distanciamiento social.

2

Recuperación de las empresas



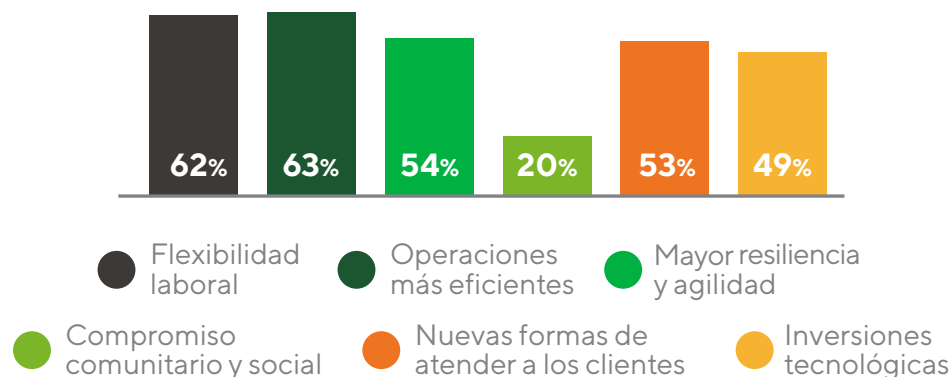
Es innegable el impacto que la crisis sanitaria ha generado en el entorno empresarial, con consecuencias que se extenderán por mucho tiempo.

De hecho, de acuerdo con la CEPAL y la OIT, si a nivel regional se mantiene una tasa de **crecimiento**

del PIB de 3%, recién en 2023 se alcanzará el PIB registrado en 2019⁹ (aunque la tasa promedio de la última década es del 1,8%). Esto permite entender el escenario en el que se encuentra la economía latinoamericana.

La recuperación es una tarea que requiere de tiempo y planificación, factores claves para alcanzar los resultados deseados y retornar a los niveles de competitividad pre pandemia. Para las empresas, de acuerdo con el estudio TELM 2021, impulsar a las organizaciones luego de la pandemia dependerá de los siguientes aspectos:

De las siguientes opciones, ¿cuáles consideras que ayudarán a impulsar a tu empresa después de la pandemia, con resultados a largo plazo? (Selecciona las 3 más importantes).

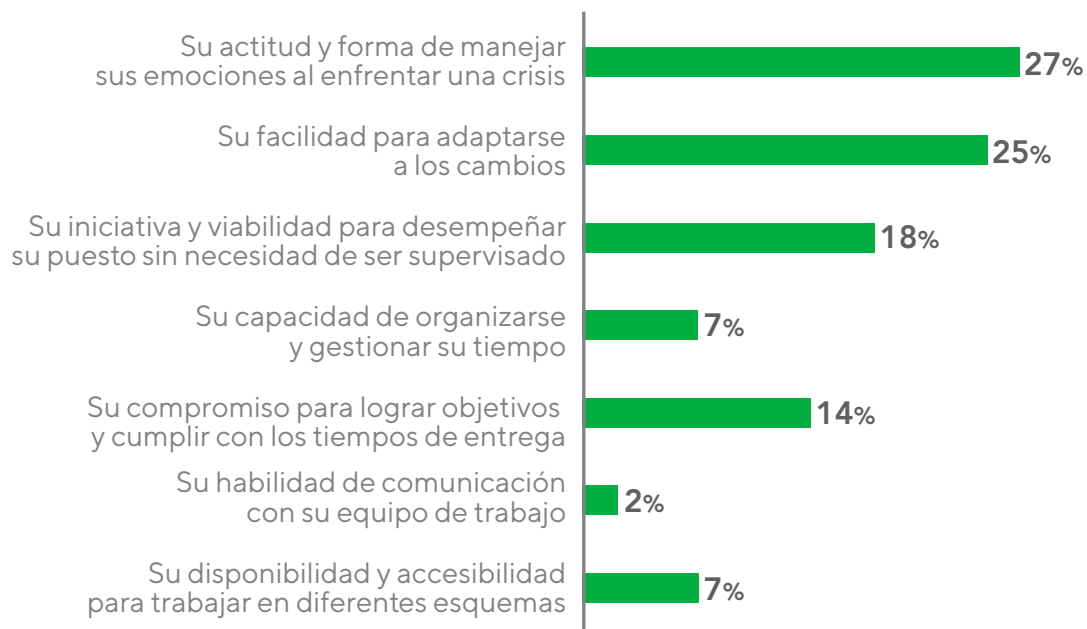


Resulta evidente que la flexibilidad laboral ha sido indispensable para que las organizaciones puedan seguir operando pese a las medidas de distanciamiento social. Por eso, las propias empresas consideran este punto como uno de los más importantes a la hora de pensar en impulsar el negocio luego de la pandemia.

Pero eso no es todo: además, las organizaciones confían en la implementación de operaciones más eficientes (63%), mayor resiliencia y agilidad (54%), y en nuevas formas de atender a sus clientes (53%) como algunos de los pilares de las estrategias de recuperación una vez termine la pandemia.

Al respecto, la inclusión de nuevos talentos se alza como uno de los puntos claves a la hora de dar un nuevo impulso a los negocios, pero ¿qué buscan las organizaciones en los profesionistas? Desde luego, la crisis sanitaria ha dejado muchas lecciones para los directivos y jefes de área, quienes tienen estándares claros para incorporar nuevos profesionistas, tal como lo refleja el estudio TELM 2021:

¿Qué cualidades valorarías más del nuevo talento que se integre a tu empresa después de la pandemia?



Puesto que ninguna organización estaba preparada para enfrentar una pandemia, los líderes valoraron mucho la proactividad de los colaboradores para adaptarse y responder eficientemente a las nuevas condiciones del mercado.

Por eso, a la hora de incorporar nuevo talento, las empresas priorizarán la manera en que una persona maneje sus emociones ante una situación de crisis (27%), la capacidad para adaptarse a los cambios (25%) y la habilidad de desempeñarse sin necesidad de supervisión (18%). Estas consideraciones se alinean con modelos de trabajo más flexibles y en donde la autonomía se presenta como una fortaleza de gran valor para las organizaciones.

3

Trabajo flexible



Es indudable que los modelos de trabajo flexibles, como el home office o un esquema híbrido entre lo presencial y lo remoto, han sido fundamentales para que las empresas puedan seguir operando y, con ello, proteger millones de valiosos puestos de trabajo. ¿Y qué pasará cuando acabe la pandemia?

¿Qué pasará con tu esquema de trabajo cuando termine la pandemia?

32% 

Volveremos al trabajo 100% presencial

54% 

Manejaremos un sistema híbrido (entre trabajo presencial y trabajo remoto)

14% 

Permanecerá el trabajo flexible y continuaremos haciendo home office

Mientras solo un tercio de las organizaciones afirma que volverán al trabajo presencial al 100%, más de la mitad asegura que mantendrá un modelo híbrido y casi un 15% apuesta por esquemas laborales flexibles en su totalidad y la adopción del home office, dando cuenta de cómo el mercado laboral ha encontrado en la flexibilidad una alternativa que convence tanto a empleadores como a colaboradores.

Ahora bien, en lo que a trabajo remoto respecta, ¿qué beneficios han percibido las organizaciones? El estudio TELM 2021 ofrece una visión detallada sobre el tema:

Desde la experiencia de tu empresa, ¿cuáles consideras que han sido las ventajas del trabajo remoto? (Selecciona las 5 más importantes).

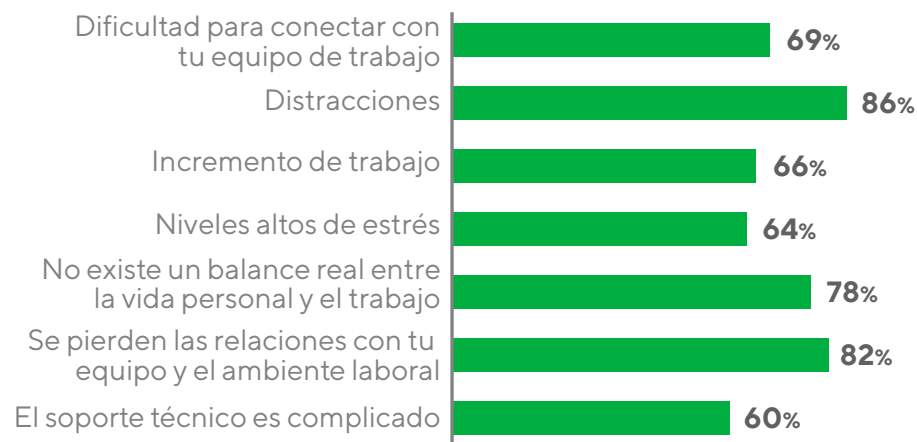


Resulta evidente que el **ahorro económico y de recursos es la principal ventaja** del teletrabajo para las organizaciones (84%). Desde luego, al permitir que sus colaboradores operen a distancia pueden evitar gastos como el pago de renta o de los servicios básicos en las oficinas, incrementando la rentabilidad del negocio.

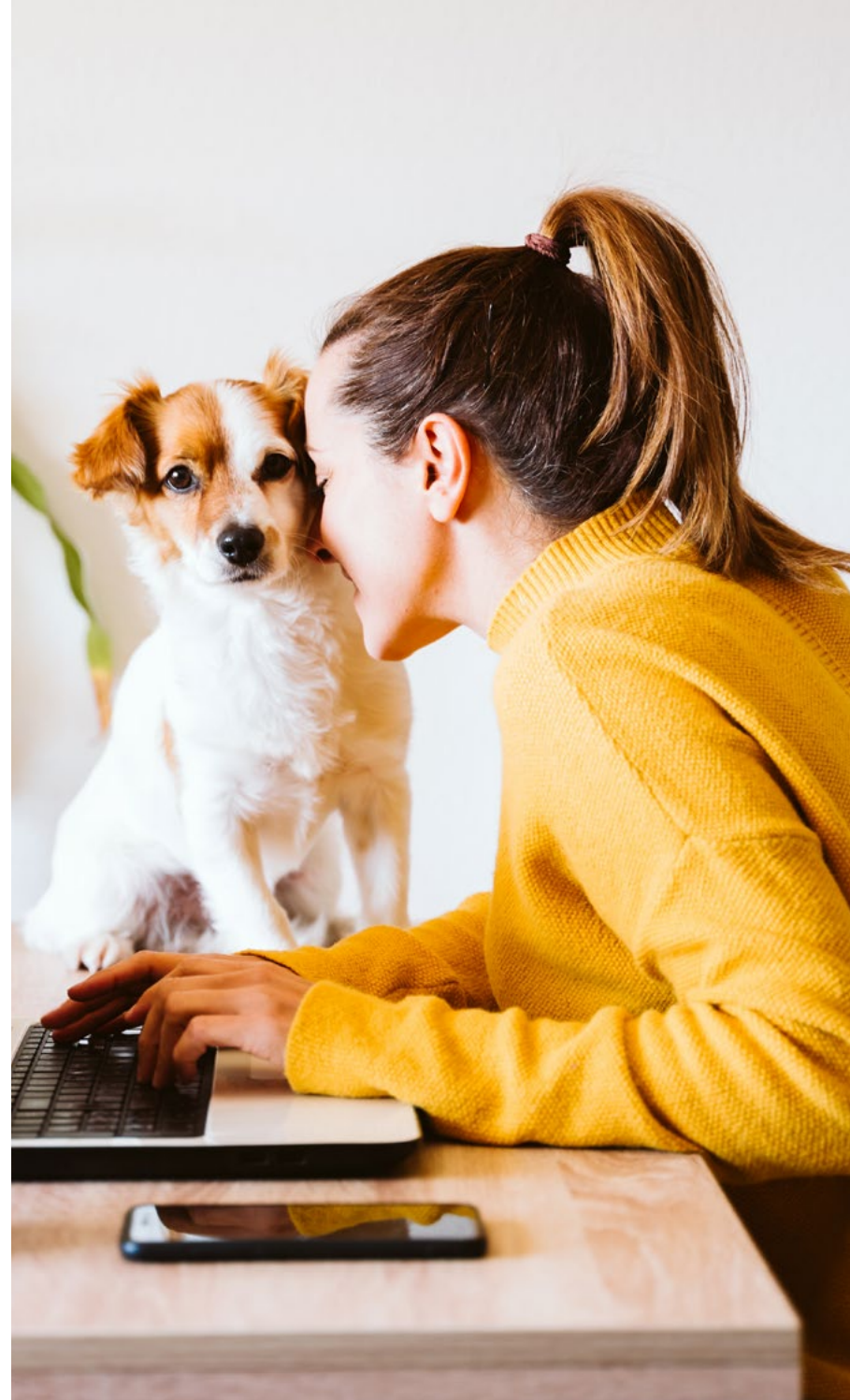
Detrás de ellos se sitúan dos beneficios que también son percibidos por los colaboradores: ahorro en tiempo (74%), pues no tienen que desplazarse desde la casa a la oficina, y viceversa; y mayor organización y autonomía (73%), pues el home office brinda la posibilidad a las personas de equilibrar vida personal y laboral. Todo lo anterior se traduce en una mejor calidad de vida (65%), otra de las ventajas transversales que derivan del trabajo remoto.

¿Y qué hay de las desventajas? El informe en cuestión también muestra los principales contras derivados del trabajo remoto, según los líderes y directivos de las empresas:

¿Cuáles han sido las desventajas del trabajo remoto? (Selecciona las 5 más importantes).



¿Estás haciendo home office? Si ya llevas varios meses bajo esta modalidad, entonces probablemente estarás de acuerdo con que **su principal desventaja son las distracciones (86%)**. Y es entendible: en casa hay que lidiar con los quehaceres domésticos, preocuparse de los niños y otras tantas cosas que no suelen ser parte del cotidiano laboral.





Además de ello, los líderes y directivos consideran que otras desventajas importantes derivadas del trabajo remoto son:

- **Pérdida de relaciones con el equipo y el ambiente laboral (82%)**, inevitable al no compartir espacio físico.
- El hecho de **no haber un real balance entre vida personal y laboral (78%)**, por mala organización o exceso de tareas.
- **Dificultad para conectar con el equipo de trabajo (69%)**, lo que se debe principalmente a la falta de una cultura de home office y a la carencia de herramientas que faciliten la comunicación a distancia y el trabajo colaborativo.

Para evitar lo anterior es importante implementar **herramientas que permitan facilitar los nuevos esquemas laborales**. Sin embargo, el estudio TELM 2021 revela que **54% de las empresas no lo hicieron**, lo que permite entender por qué el trabajo remoto generó dificultades u obstáculos en algunas organizaciones.

¿Tu empresa invirtió en algún tipo de tecnología para responder eficientemente a los nuevos esquemas de trabajo?



¿Y cómo saber si el trabajo a distancia ha tenido un impacto positivo?

Desde luego, **es imposible mejorar las estrategias cuando no hay una evaluación permanente**. Esto adquiere especial relevancia en lo que al trabajo remoto respecta, considerando que se trata de un esquema laboral implementado de manera forzada y rápida, debido a la crisis sanitaria y las necesarias medidas de distanciamiento.

Pese a ello, **65% de los líderes** y directivos encuestados reconocen **no haber implementado herramientas digitales para medir el desempeño** de los colaboradores a distancia. Esto no solo impide tomar acciones o medidas oportunas, sino que también deja a ciegas a las organizaciones a la hora de replantear sus esquemas laborales en un eventual retorno a la normalidad.

¿Implementaste alguna herramienta digital para medir el desempeño de tus colaboradores al trabajar a distancia?



¿Cómo implementar un esquema de trabajo flexible en tu organización? **Desafíos y soluciones del trabajo remoto**

El también llamado home office puede generar muchos beneficios tanto para las empresas como para sus colaboradores. Eso, siempre que sigas los siguientes pasos:

- 1. Confía en el proceso y en tu equipo.** La clave está que todos remen en una misma dirección.
- 2. Evalúa el perfil de tus colaboradores.** No todos los cargos pueden desempeñarse a distancia, ni todas las personas tienen las mismas habilidades digitales. Analiza tu equipo e identifica a quienes mejor encajan con este esquema laboral.



- 3. Forma a tus líderes de equipo.** El liderazgo es clave para que el trabajo remoto rinda los frutos deseados, por lo que es clave fortalecer las competencias de los líderes de acuerdo con las nuevas condiciones laborales.
- 4. Provee a tu equipo de las herramientas necesarias.** Analiza, evalúa e implementa las soluciones orientadas a fortalecer la comunicación, el seguimiento de tareas, el trabajo colaborativo, etc.
- 5. Cumple con las disposiciones de la LFT en materia de teletrabajo.** Asegúrate de estar en línea con la normativa que regula el teletrabajo, la cual contempla obligaciones para empleadores y colaboradores ([puedes revisarlas aquí](#)).
- 6. Define tus procesos y políticas de trabajo flexible.** Es importante establecer parámetros y estandarizar procedimientos para que sean cumplidos por toda la organización.
- 7. Establece objetivos y mide el desempeño de tus colaboradores.** Solo de esta manera podrás impulsar el trabajo remoto como un esquema altamente eficiente.
- 8. Mantente en constante comunicación con tu equipo.** Para ello, es necesario crear una cultura del trabajo remoto e implementar herramientas que faciliten la comunicación a distancia.

- 9. Utiliza las herramientas tecnológicas más adecuadas.** Desde plataformas cloud hasta computadores que respondan a las exigencias de las cargas de trabajo diarias.
- 10. Promueve el desarrollo profesional de tus colaboradores.** Incentivar el crecimiento y mejores condiciones es determinante para contar con el compromiso de todos los elementos.
- 11. Toma en cuenta su bienestar emocional.** Implementa acciones que permitan mantener una buena salud física y mental de tus colaboradores, las cuales tendrán un impacto positivo en el desempeño general.
- 12. Fortalece la cultura del trabajo flexible.** Es necesario impulsar una visión integral del trabajo remoto, sustentada en la confianza y el trabajo colaborativo.
- 13. Evalúa el éxito del trabajo flexible en tu empresa.** Mide y analiza permanentemente el impacto del home office en tu organización, pues solo así podrás tomar medidas oportunas e incrementar la productividad.

Si deseas profundizar más en este proceso, te invitamos a descargar nuestra guía **[“Cómo adoptar un esquema de trabajo flexible de forma exitosa”](#)**.

3.1. Contexto del home office a nivel global

La irrupción del COVID-19 en el mundo desconcertó a gobiernos y organizaciones de todos los tamaños, encontrando en el distanciamiento social la única medida efectiva para evitar contagios. Bajo estas condiciones, el trabajo remoto constituyó la única posibilidad para que miles de empresas pudieran continuar operando, protegiendo millones de puestos de trabajo.

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), **solo el 12% de las empresas mexicanas adoptó el teletrabajo para hacer frente al COVID-19¹⁰**. A nivel latinoamericano, y de acuerdo con un estudio realizado por Mercer Marsh Beneficios, el **95% de las empresas de la región implementó el trabajo remoto**.

En la misma línea, y según datos de Gartner¹¹, se estima que **88% de las organizaciones del mundo** alentaron o exigieron a sus colaboradores que trabajaran desde casa a causa de la pandemia.

Para dar cuenta del impacto que ha tenido el home office en el entorno laboral, revisemos algunos datos interesantes al respecto:

63% DE LA FUERZA LABORAL¹³
Se siente más productiva al trabajar desde casa.

60% DE LOS LÍDERES¹²
Percibió mejoras en el desempeño de sus colaboradores.

66% DE LAS ORGANIZACIONES¹²
Está pensando en implementar el trabajo remoto.

Según la OIT, antes de la pandemia en el mundo existían cerca de 260 millones de personas en modalidad home office¹⁴, lo que representa al 7,9% de la fuerza laboral global. Sin embargo, **solo durante los primeros meses de la pandemia 1 de cada 5 trabajadores se desempeñó de forma remota**, evidenciando la importancia de este esquema para la economía mundial.

3.2. Trabajo híbrido, otra nueva modalidad laboral

Pese a los beneficios del trabajo remoto, no todas las empresas pueden adoptarlo al 100%. Por eso, muchas organizaciones han optado por esquemas híbridos, conjugando el trabajo presencial con jornadas a distancia.

Esto, además de alinearse con las medidas de distanciamiento social, permite a los colaboradores equilibrar mejor su vida personal y laboral, ya sea con horarios flexibles, jornadas reducidas o combinando el trabajo presencial con el remoto.

Solo en México, **más del 50% de los trabajadores quiere mantener, de manera total o parcial, el trabajo a distancia**¹⁵. A nivel global, y según un estudio de Cisco Systems, 87% de los colaboradores quieren poder elegir su modalidad laboral¹⁶, combinando el home office con jornadas presenciales.

El home office se ha posicionado como la principal tendencia laboral a raíz de la pandemia, y las organizaciones deben evaluar su implementación tanto para optimizar su rendimiento como para alinearse con las demandas de los colaboradores y, con ello, atraer y retener al mejor talento.



4

Trabajo
presencial



Más allá de la aceptación que ha tenido el home office, es necesario considerar que, por años, el esquema presencial ha sido la modalidad imperante en el mercado laboral, sin importar país, rubro o tamaño de la empresa.

Con planes de vacunación en marcha, muchas organizaciones ya comienzan a planificar el retorno a las oficinas, especialmente aquellas en las que los procesos a distancia no se adaptan del todo a la naturaleza de sus operaciones. Al respecto, el estudio TELM 2021 revela cuáles son las capacidades de las compañías ante una eventual reincorporación a los lugares de trabajo:

Cuando llegue el momento de que tu empresa se reincorpore al lugar de trabajo, ¿cuenta con la capacidad para llevar a cabo lo siguiente? (Selecciona las 5 opciones más importantes en las que consideras que estás bien preparado).



Resulta evidente que el foco de las organizaciones está en la seguridad de sus trabajadores, entendiendo que son el capital más valioso y que de su integridad depende, en buena medida, la continuidad y efectividad de sus operaciones. Por eso, es fundamental tomar acciones que sienten las bases para un retorno seguro.

En la misma línea, la preparación de los colaboradores es fundamental para que las organizaciones puedan incorporarse a la nueva normalidad. En ese sentido, más de la mitad de las compañías ya cuenta con manuales de acción que permitan orientar a los trabajadores en cuanto a salud y seguridad laboral, y cerca de una cuarta parte de ellas está trabajando para implementarlo, dejando ver el compromiso que existe en la materia.

¿Cuentas con alguna guía o capacitación especializada para tus colaboradores, que les proporcione herramientas para que puedan enfrentar los riesgos de seguridad?



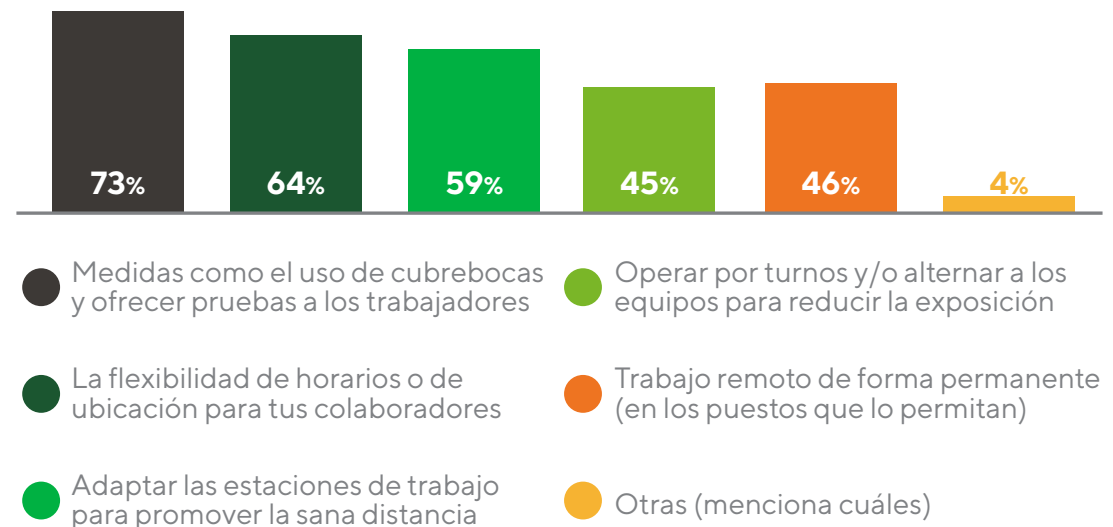
- Sí
- No
- Están trabajando para implementarlo
- No han pensado en eso



4.1. Retorno seguro al trabajo: ¿cómo incorporarse a una nueva normalidad?

Si bien el ecosistema empresarial es consciente de la importancia de generar las condiciones adecuadas para que sus colaboradores retomen sus actividades presenciales, ¿qué harán para lograrlo?

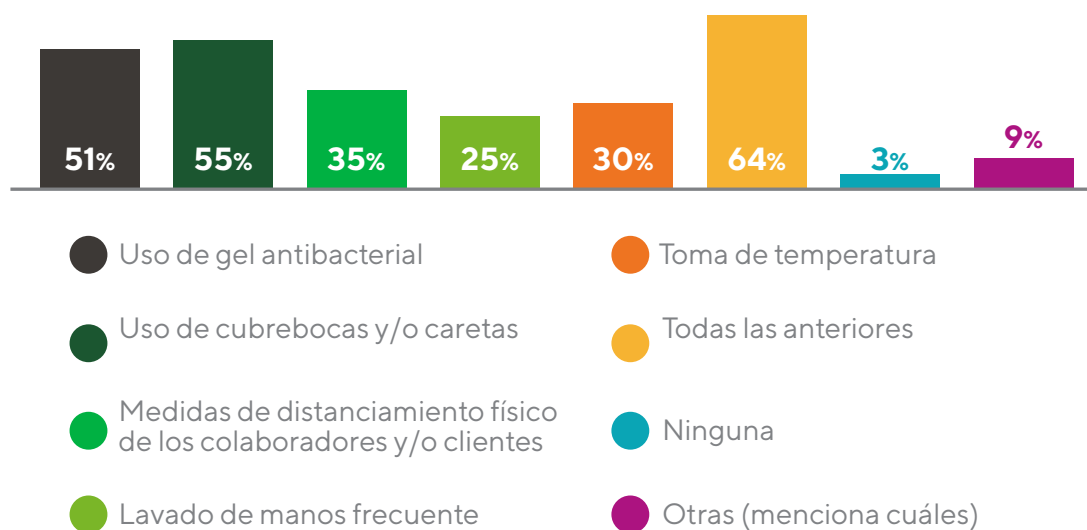
¿Qué medidas planeas implementar en tu empresa para el retorno seguro al lugar de trabajo? (Selecciona las 3 más importantes).



Tal como afirman los líderes y directivos encuestados en el estudio TELM 2021, el uso de cubrebocas y pruebas periódicas es la principal acción a implementar para un retorno seguro (73%). Sin embargo, entendiendo que el panorama es incierto y que deben alinearse con las tendencias imperantes, también consideran la flexibilidad de horarios o ubicación (64%), algo que además es determinante para que los colaboradores puedan equilibrar vida personal y laboral.

Y en el caso de las compañías que ya retornaron a las operaciones presenciales, ¿qué medidas han tomado para prevenir contagios?

Si tu empresa ya se reincorporó a la nueva normalidad, ¿qué medidas de prevención de contagios están llevando a cabo?
(Selecciona las 3 más importantes).



Muy en línea con las intenciones de las organizaciones que planean volver a la normalidad, la gran mayoría de las que ya lo han hecho (64%) están implementando el uso de cubrebocas, gel antibacterial, lavado de manos frecuente y distanciamiento físico como parte de un plan integral de seguridad. Todo, para garantizar las condiciones sanitarias que permitan un retorno seguro tanto para colaboradores como para clientes.

4.2. Los desafíos de las empresas que tuvieron que permanecer en sus centros de trabajo

Pese a los beneficios de los esquemas de trabajo flexibles, hay organizaciones que, por la naturaleza de sus operaciones, no pudieron implementarlos. Para mantener la continuidad operativa, dichas organizaciones debieron implementar medidas que garantizaran un entorno seguro para colaboradores y clientes.

Entendiendo este escenario, en mayo de 2020 la OIT confeccionó la "Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19"¹⁷, un compendio de medidas sanitarias que han permitido a las organizaciones operar de forma segura de manera presencial. En síntesis, consiste en:

Higiene personal

- **Mantener un lavado de manos frecuente.**
- **Utilizar mascarillas en todo momento.**
- **Habilitar basureros especiales para desechar elementos de higiene (como pañuelos o mascarillas).**
- **Protocolos de seguridad para el manejo de tales residuos.**

Limpeza del espacio de trabajo

- Establecer protocolos diarios de limpieza en puestos de trabajo, áreas comunes, equipos e instalaciones en general.
- Poner especial atención en áreas de contacto o tránsito intensivo (casilleros, pasillos, baños, vestuarios, etc.).
- Evaluar la limitación o adaptación de espacios para disminuir el contacto.
- Mantener ventilación periódica y evitar la ventilación individual (para no propagar el virus).

Ingreso al lugar de trabajo

- Idealmente, realizar toma de temperatura antes de ingresar a las instalaciones (en algunos países está normado por ley).
- Control de síntomas en general.
- En lo posible, limitar el ingreso de personas no relacionadas con las actividades laborales.
- Controlar el tránsito en entradas y salidas (idealmente con sistemas electrónicos) para facilitar la trazabilidad en caso de contagios.

En el lugar de trabajo

- Evitar aglomeraciones.
- Si es posible, organizar horarios de entrada y salida diferenciados.
- Disponer de señalética adecuada para recordar a los trabajadores las medidas de higiene y seguridad.
- Mantener el distanciamiento social en todo momento, especialmente en oficinas (mediante paneles entre puestos), almuerzos (con turnos para comer) o descansos.
- Situar diversos puntos de alcohol en gel o desinfectantes.
- En la medida de lo posible, promover el trabajo remoto.
- Si un trabajador resulta contagiado, en lo posible enviar a todo su equipo a cuarenta para romper las cadenas de contagio (home office, hasta confirmar el potencial contagio).
- No compartir nada: cubiertos, tazas, alimentos, bebidas, elementos de trabajo, etc.
- Establecer protocolos de seguridad para el trabajo con proveedores y clientes.
- Velar en todo momento por la salud mental y emocional de los colaboradores, algo para lo que es necesaria una comunicación permanente y transparente.

¿Y si un trabajador presenta síntomas de COVID-19 en el lugar de trabajo?

- Tener claridad y conocimiento de las disposiciones de las autoridades locales al respecto.
- Aislar al trabajador/es en un lugar con ventilación, y proporcionarles mascarillas en caso de no tenerlas.
- Si se trata de síntomas graves (principalmente respiratorios), solicitar inmediatamente atención médica.
- Limpiar el puesto de trabajo y todas las zonas con las que el colaborador tuvo contacto.
- Identificar a los colaboradores que hayan tenido contacto con la persona infectada hasta 2 días antes de los síntomas.
- Seguir las indicaciones de las autoridades sanitarias, que pueden ir desde realizar PCR por cuenta del empleador hasta enviar a cuarentena a la persona infectada.



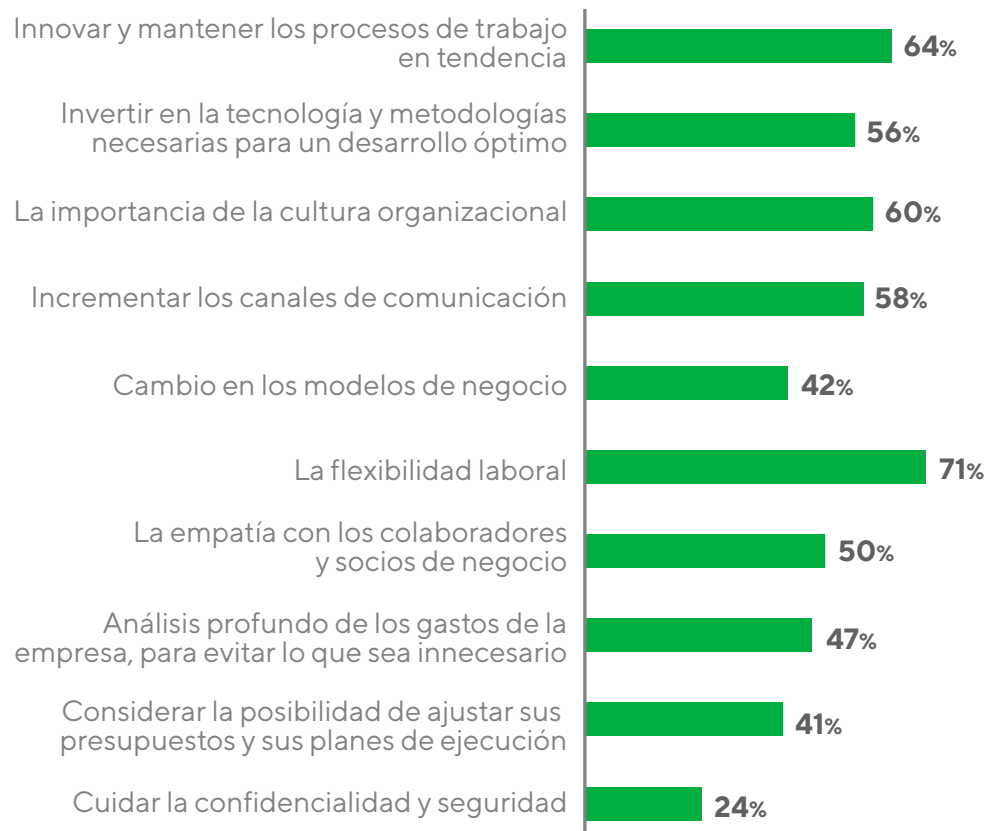
5

Lecciones aprendidas



A más de un año del inicio de la pandemia, las organizaciones ya han podido identificar algunas lecciones de gran valor, tanto para potenciar sus estrategias de recuperación como para enfrentar nuevas crisis. El estudio TELM 2021 recoge la opinión de diversos líderes y directivos en la materia:

¿Qué lecciones o áreas de oportunidad ha dejado la pandemia para tu empresa? (Selecciona las 5 más importantes).



Luego de todo lo que hemos revisado, es comprensible que **la flexibilidad laboral sea la principal lección aprendida (71%) por las empresas en lo que a pandemia respecta.** Este tipo de esquemas

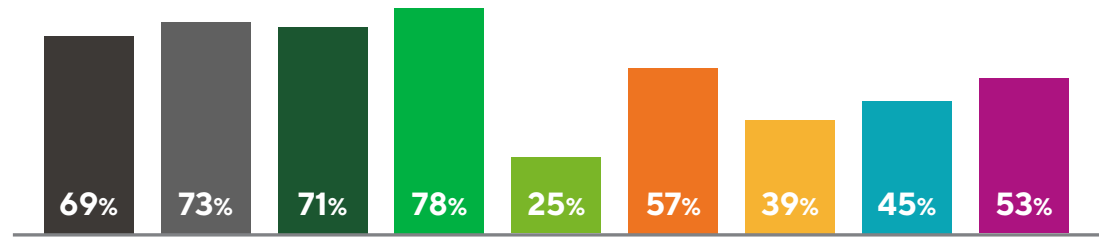
laborales han sido claves para que miles de organizaciones sigan operando sin arriesgar la salud de sus colaboradores.

Además, las compañías han entendido la importancia de la innovación en los procesos cotidianos (64%), de una cultura organizacional sólida (60%), de incrementar los canales de comunicación (58%) y de invertir en nuevas tecnologías y metodologías de trabajo (56%), entre otras tantas lecciones derivadas de la experiencia de mantenerse en pie en medio de una crisis mundial.

Puesto que se trata de un escenario para el que nadie estaba preparado, el aprendizaje que se pueda extraer de esta experiencia es clave para enfrentar eventuales nuevas crisis mundiales. Al respecto, el TELM 2021 da cuenta de las principales medidas que las empresas, según sus propios directivos, deben adoptar ante una nueva pandemia:



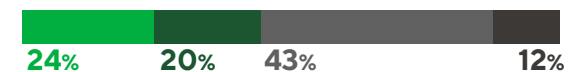
¿Cuáles consideras que son medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia?(Selecciona las 5 más importantes).



- Establecer equipos de toma de decisiones en caso de emergencia
- Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia
- Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para colaboradores, clientes y proveedores
- Mantener el bienestar físico y mental de tu equipo de trabajo
- Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro
- Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes, que pudieran surgir por la dificultad de reanudar la producción a corto plazo
- Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones
- Contar con un plan de gestión de los datos de los colaboradores, la seguridad de la información y la privacidad
- Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa

Y pese a que solo un cuarto de las organizaciones afirma contar con medidas de seguridad o planes para enfrentar una nueva crisis mundial, **43% de los directivos encuestados en el estudio afirma estar trabajando en eso.**

¿Tu empresa cuenta con otras medidas de seguridad o algún plan de contingencia para enfrentar una nueva crisis mundial en un futuro próximo?



- Sí ● No
- Están trabajando en eso
- No cuento con esa información

5.1. Principales tendencias laborales post COVID-19

Flexibilidad

A lo largo de este documento ha quedado claro que la flexibilidad se ha posicionado como la principal tendencia laboral, permitiendo a las empresas mantener sus operaciones y protegiendo importantes puestos de trabajo, además del equilibrio entre vida personal y laboral que brinda a los colaboradores.

Sin flexibilidad, como la generación de entornos híbridos u horarios flexibles, probablemente muchas de las de empresas que siguen operando no estarían activas, y millones de personas habrían perdido sus puestos de trabajo, aumentando el desempleo a nivel global, el cual viene en una curva ascendente desde 2018¹⁸.

Trabajo remoto

Más allá de la flexibilidad horaria o jornadas reducidas, la pandemia dejó en claro que el trabajo remoto no es solo una alternativa ante las dificultades, sino que se trata de una tendencia cada vez más arraigada en el mercado laboral.

Al adoptarlo, las organizaciones pueden reducir costos operacionales (como alquiler o pago de servicios básicos), mientras que los colaboradores evitan costos de traslado o alimentación, además de poder equilibrar mejor su vida personal y laboral. Por ello, se trata de un aspecto clave en lo que a atracción y retención del talento respecta.

Impulsar la transformación digital

¿Sabías que, a raíz de la crisis sanitaria, 80% de las empresas del mundo aceleraron sus procesos de transformación digital?¹⁹

Y es comprensible: siendo los esquemas flexibles la única forma de mantener las operaciones sin arriesgar la salud del personal, las organizaciones debieron adoptar soluciones que facilitaran los procesos a distancia, el trabajo colaborativo y la comunicación.

Además, considerando que para las nuevas generaciones (millennials y centennials) el entorno digital constituye la base de su crecimiento y formación, es indispensable que las organizaciones potencien sus procesos de digitalización para atraer y retener al mejor talento.

Ciberseguridad

Muy ligado con el punto anterior, con una mayor cantidad de trabajadores desempeñándose a distancia, las redes y sistemas de las organizaciones se han visto más expuestas a intentos de vulneraciones.

Según un estudio realizado en conjunto por la consultora Marsh y Microsoft²⁰, 31% de las compañías latinoamericanas experimentaron un aumento en los ciberataques a raíz de la pandemia, siendo la industria bancaria la más afectada con un incremento del 52%.

Por eso, las empresas están invirtiendo cada vez más en fortalecer la seguridad en torno a sus redes y sistemas, entendiendo que la información (propia y de clientes) es uno de los activos más importantes, y que una vulneración informática podría afectar considerablemente la imagen de marca.

Además, considerando que **más del 95% de las fallas de ciberseguridad se deben a errores humanos²¹**, es indispensable capacitar permanentemente a los colaboradores en la materia, incrementando las medidas de seguridad en un mercado cada vez más digitalizado.

Innovación social

Tal como lo señala el manifiesto de la Confederación Mundial del Empleo (WEC, por sus siglas en inglés), “no hay futuro del trabajo sin innovación social”²², un concepto que apunta a orientar los esfuerzos del sector productivo hacia necesidades concretas de la sociedad. Para ello, la entidad establece 5 recomendaciones:

- Mercado laboral inclusivo.
- Trabajo justo.
- Un nuevo acuerdo social que proteja a los trabajadores.
- Promover habilidades para el desarrollo.
- Intermediación responsable (tercerización).



5.2. Salud mental y bienestar emocional

Para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y crecer de manera sostenida es necesario velar por el bienestar del talento. Desde luego, nadie quiere trabajar en una empresa en la que el estrés y la incertidumbre son pan de cada día.

Por eso, es indispensable orientar esfuerzos en lo que a salud mental y bienestar emocional respecta. Para ello, las organizaciones pueden implementar acciones como programas de salud, mantener una comunicación clara y transparente, estar en permanente contacto con los colaboradores, analizar las cargas de trabajo, ofrecer programas de desarrollo, etc.

Atendiendo a la importancia que tiene este aspecto en el rendimiento de los colaboradores²³, las organizaciones han comenzado a tomar medidas para fortalecer la salud mental y el bienestar del personal. Tal como lo refleja el TELM 2021, para más de la mitad de las empresas este tema es prioridad, y solo un 9% no lo considera en sus planes.

Para conocer más sobre los beneficios de implementar estrategias y acciones para promover el bienestar emocional de tus colaboradores, te invitamos a descargar nuestra guía ***“El valor del bienestar emocional para tu organización”***.

¿Tu empresa implementó o planea implementar algún programa o estrategia para gestionar el bienestar y salud emocional de tus colaboradores durante la pandemia, así como la incertidumbre o miedo al reincorporarse a la nueva normalidad?



- Sí, es una prioridad en este momento
- Aún no lo han considerado
- No está en los planes de la empresa
- No se cuenta con los recursos suficientes para llevarlo a cabo



5.3. La importancia del liderazgo

Más allá de las estrategias adoptadas por las empresas para mantener su competitividad en tiempos de crisis, la forma de implementar estas acciones y orientar los esfuerzos de todos los equipos o áreas tiene un factor común: el liderazgo.

Para toda organización, el liderazgo ha sido determinante en la tarea de aunar esfuerzos, brindar tranquilidad a los colaboradores, entender sus requerimientos y diseñar estrategias que permitan adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Al respecto, la resiliencia se alza como la principal característica del liderazgo en tiempos de COVID-19, entendida como la capacidad de sobreponerse y enfrentar situaciones complejas, y para la que los líderes deben considerar:

- **Apoyo constante a los colaboradores.** La crisis sanitaria también impacta en el ámbito personal, por lo que es necesario mantener una comunicación constante con cada uno de los colaboradores para responder oportunamente ante diversas situaciones.
- **Identificar oportunidades.** Según un estudio de Deloitte y Fortune, 77% de los directivos asegura que la pandemia ha generado oportunidades en su sector²⁴. La resiliencia en el liderazgo es clave para identificarlas.
- **Ofrecer soluciones.** Más allá de detectar debilidades o problemas, los líderes deben orientar sus esfuerzos hacia la generación de soluciones, respuestas efectivas ante las necesidades derivadas de crisis como la actual.



Tendencias de liderazgo post pandemia

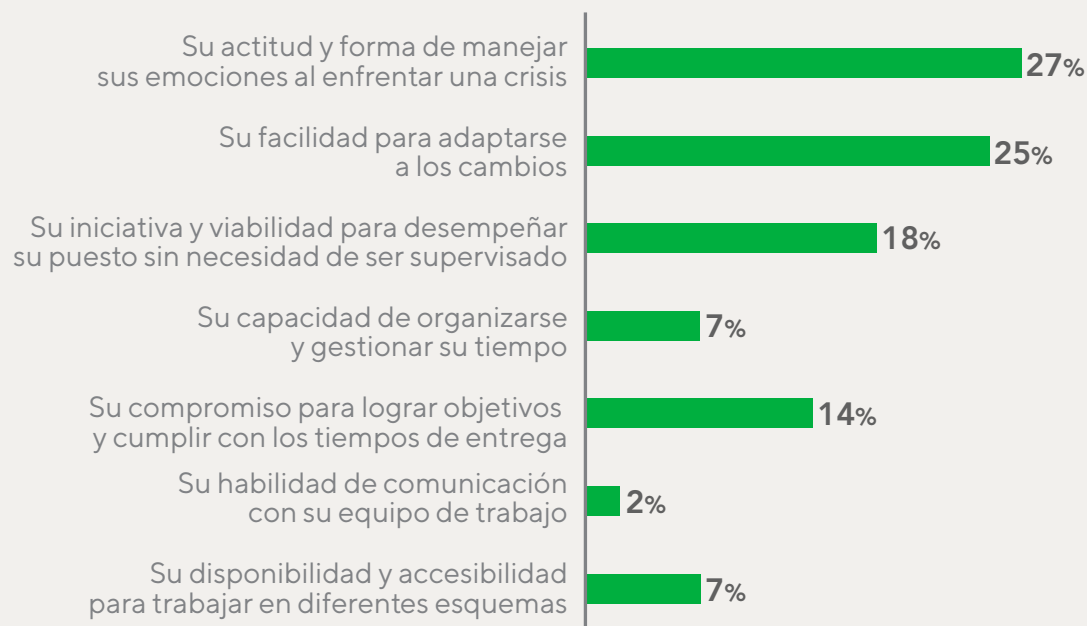
- **Empatía.** Entender y conectarse con colaboradores y clientes es clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Acá, la inteligencia emocional resulta fundamental.
- **La salud es lo primero.** Más allá de indicadores de desempeño o productividad, los líderes deben velar por la salud física y mental de sus colaboradores.
- **Trabajo consciente.** Más horas trabajadas no es sinónimo de mayor productividad. Por ende, los líderes deben saber organizar las cargas y flujos de trabajo en función de las prioridades.
- **Flexibilidad.** Por mucha planificación previa que exista, los líderes deben saber adaptarse a las circunstancias y flexibilizar las estrategias. Solo así es posible sobreponerse a contextos de crisis.
- **Enfoque colaborativo.** Un buen líder es aquel que sabe delegar, identificando las fortalezas de cada miembro de su equipo para sacar el máximo provecho del potencial presente. En ese sentido, la capacidad de delegar es determinante para optimizar los procesos y mejorar el rendimiento general de la organización.

5.4. Las habilidades del talento más valoradas por las empresas después de la pandemia

Es indudable que la crisis sanitaria generó cambios tanto en la sociedad como en el entorno productivo. En ese sentido, las organizaciones han sabido identificar aquellas características y habilidades más necesarias a la hora de reimpulsar los negocios, marcando la pauta en lo que a atracción y retención del talento respecta en los meses venideros.

Ahora bien, ¿cuáles son esas habilidades? El TELM 2021 ofrece una mirada detallada sobre este tema:

¿Qué cualidades valorarías más del nuevo talento que se integre a tu empresa después de la pandemia?



Como ves, la actitud y el manejo de las emociones frente a una crisis es la aptitud más valorada por las organizaciones (27%), entendiendo que es la base para que un colaborador pueda estar a la altura de las circunstancias. Lo mismo ocurre con la capacidad de adaptarse al cambio (25%), indispensable para, por ejemplo, adoptar esquemas de trabajo flexibles sin que ello impacte negativamente en las tareas cotidianas.

La pandemia generó cambios profundos en el mercado laboral y el ecosistema empresarial, muchos de los cuales ya comienzan a posicionarse como las tendencias de mayor peso para el futuro. Conocer esta información es fundamental para tomar ventaja y aumentar la competitividad.

Ese es el principal valor del estudio TELM 2021: ser una guía para que las organizaciones puedan optimizar sus esfuerzos en tiempos de crisis, y lograr adaptarse con éxito a un mercado cada vez más cambiante y competitivo.

Fuentes

1. Coronavirus: 8 gráficos para entender cómo la pandemia ha afectado a las mayores economías del mundo
2. La pandemia dispara la deuda de A. Latina hasta el 79,3% del PIB, según la Cepal
3. América Latina es la región en desarrollo más afectada del mundo por la pandemia
4. El impacto económico del COVID-19 y el panorama social hacia el 2030 en la región
5. OCDE: el PIB mundial volverá a niveles prepandémicos en 2021
6. Observatorio de la OIT: la COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición
7. Gestionando el caos bajo la nueva realidad
8. El impacto económico de la COVID-19 en las industrias en Latinoamérica
9. CEPAL y OIT advierten que mercado laboral de América Latina y el Caribe tendrá una lenta recuperación tras pandemia del COVID-19
10. Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) 2020
11. Gartner HR Survey Reveals 88% of Organizations Have Encouraged or Required Employees to Work From Home Due to Coronavirus
12. El Futuro del trabajo en Latinoamérica 2020
13. Retos y oportunidades en la nueva era del trabajo remoto, según Lenovo
14. La OIT insta a proteger a los teletrabajadores, a menudo “invisibles”
15. El 52% de los empleados quiere trabajar en casa, señala estudio
16. Casi nueve de cada diez trabajadores quieren mantener la opción del teletrabajo
17. Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19
18. Número de personas desempleadas a nivel mundial desde 2009 hasta 2022
19. El 80% de las empresas en el mundo adelantaron su transformación digital por Covid-19
20. Marsh y Microsoft: ingeniería social o phishing es el ciberataque que más aumentó en Latinoamérica a raíz de la pandemia
21. El desarrollo del factor humano en la creación una cultura de ciberseguridad
22. Future of Work
23. 42 Worrying Workplace Stress Statistics
24. El liderazgo resiliente, clave para avanzar de un modo sostenido durante la pandemia provocada por la COVID-19

Kelly



kellyservices.com.mx