



Tendencias

—

Guía del CHRO para la reincorporación de los empleados

Replantearse el puesto
de trabajo

IBM Institute for
Business Value



Expertos en este tema



Amy Wright

Managing Partner de
IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951)
amy.wright@us.ibm.com

Amy Wright es el Managing Partner de la unidad de negocio de IBM Talent and Transformation. Amy aporta software y servicios de talento innovador a los clientes de IBM, ayudándoles a transformar el talento en toda la empresa y transformar los RRHH. El liderazgo de Amy utiliza su experiencia anterior en Recursos Humanos dirigiendo los RRHH de 125 000 consultorías de IBM, siendo al mismo tiempo un motor de innovación para la IA durante el camino. Comenta periódicamente los estudios de IBM en RRHH en la era de la IA, cubriendo las carencias de competencias, las relaciones con los empleados, el cambio cultural y las estrategias para el regreso al puesto de trabajo.



Charles Goldwasser

VP, Global Partner,
IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/charliegoldwasser](https://www.linkedin.com/in/charliegoldwasser)
charlie.goldwasser@ibm.com

Con más de 30 años de experiencia dirigiendo equipos para resolver problemas operativos complejos, a Charlie Goldwasser le apasiona ayudar a las personas y organizaciones a pensar de un modo distinto y lograr sus aspiraciones. Líder multidisciplinar y motivador que fomenta un entorno de colaboración, su experiencia abarca varias industrias, como la del automóvil, química, productos de consumo, energía, ocio, servicios financieros, sanidad, ciencias de la vida, metales, comercio, tecnología y suministros. Es un frecuente ponente y escritor de temas relacionados con el liderazgo y el cambio en las organizaciones.

“Todo lo que hagamos antes de una pandemia parecerá alarmista. Todo lo que hagamos después de una pandemia parecerá inadecuado. Este es el dilema al que nos enfrentamos, pero no debe impedirnos de hacer lo que podamos para prepararnos.”

Michael O. Leavitt, anterior Secretario del Departamento de Sanidad y Servicios Humanos de EE.UU, en 2007¹

Principales conclusiones

La reincorporación es la oportunidad de reconsiderar

Replantearse qué tareas deben llevarse a cabo y dónde, y como los flujos de trabajo globales pueden ser más inteligentes.

Los datos pueden generar conocimiento – pero asegúrese de estar protegido

Tome decisiones basadas en datos en cada una de las fases de la reincorporación, pero proteja los datos de los empleados como lo hace con los datos de los clientes – y asegúrese de que las políticas de RRHH cumplirán su cometido.

Redefinir la resiliencia y adaptabilidad de la plantilla

Gane la confianza de los empleados escuchando y atendiendo sus preocupaciones, dotándolos de las herramientas adecuadas para crear una cultura en la que puedan aprender, crecer y adaptarse a las nuevas circunstancias.

La crisis conduce a una nueva normalidad

Vista desde el prisma de la COVID-19, la cita de Michael Leavitt de 2007 parece clarividente. La pandemia global se ha llevado demasiadas vidas y ha diezmando economías y sustentos. También ha interrumpido la forma de pensar tradicional sobre el lugar y la forma de trabajar. Actualmente, cuando salimos de la modalidad de respuesta a la crisis, las organizaciones de todo el mundo “se reincorporan” a una nueva normalidad muy diferente – tanto si han cerrado completamente como si el cierre ha sido parcial por la COVID-19.

Aún hay muchas cosas que no sabemos de cómo serán nuestros entornos laborales cuando dejemos atrás esta pandemia. Una cosa es cierta: no volveremos a la normalidad anterior. Trabajaremos de un modo distinto, ya sea en un edificio de oficinas, una tienda, un centro médico, una fábrica, un mercado o una oficina en casa.²

Muchos ejecutivos están preparando el puesto de trabajo y la plantilla para poder tener unas operaciones seguras durante una reincorporación de la “Ola 1”, mientras que otros ya están a medio camino de esta reincorporación al trabajo (véase la Figura 1, “Escenarios previstos de la reincorporación al trabajo de IBM por ola”). Deben supervisar y proteger la salud física y mental de sus trabajadores, implementar las medidas adecuadas de pruebas, reconfigurar instalaciones, proporcionar equipos de protección y recibir el soporte de proveedores y otras partes del ecosistema operativo de la organización. Los CHROs nunca habían ocupado antes una posición tan esencial. Deben concentrarse más que antes en las personas, con igual atención en la tecnología necesaria para acelerar la reincorporación y tener éxito a largo plazo – la capacidad de la empresa no solo de sobrevivir, sino de prosperar en la nueva normalidad.

Aproveche los datos para decidir quién debe trabajar en una oficina y quién no.

En este informe especial ofrecemos tres pasos que permitirán a los líderes del talento ayudar a que sus organizaciones salgan más fuertes con un trabajo más seguro e inteligente.

- 1. Mire a su alrededor** cuando planifique la reincorporación: replantéese funciones, flujos de trabajo, equipos y nuevos requisitos para dotar de agilidad y flexibilidad la nueva normalidad.
- 2. Mire en el interior** para ver qué conocimiento puede ser útil: revise la forma en que recopila y proteger datos de empleados y utilícelos para supervisar la evolución de la reincorporación; cree nuevas políticas y prácticas flexibles cuando sea necesario.
- 3. Mire adelante** cuando se prepare para un nuevo futuro: reimagine cómo puede tener una plantilla resiliente que esté preparada en términos de soporte técnico, profesional y personal, y alinee la estrategia y las capacidades de la plantilla con las prioridades del negocio.

Mire a su alrededor: Planifique una reincorporación que dote de agilidad y flexibilidad

Como representante de la plantilla, RRHH debe definir primero los tipos de trabajos y funciones necesarios en la oficina – y los que pueden seguir desempeñándose virtualmente. Antes de la pandemia podíamos haber definido ideas sobre las funciones que eran “esenciales” en una oficina. Ahora es el momento de volver a examinar esas perspectivas y efectuar recomendaciones que permitan dotar de agilidad y flexibilidad la nueva normalidad a la que nos reincorporamos. Aproveche los datos recopilados antes o durante el reciente período de teletrabajo sobre productividad e implicación, para decidir quién debe trabajar en una oficina y quién no.

Figura 1

Escenarios previstos para la reincorporación al trabajo de IBM por ola

Ola 0	Ola 1	Ola 2	Ola 3
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situación:</i> inicio de los casos de la COVID-19 – Órdenes de confinamiento en casa 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situación:</i> los casos de COVID-19 se desaceleran y se plana la curva – Muchas jurisdicciones requieren máscaras – Empieza a levantarse el confinamiento, con una reanudación económica por fases 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situación:</i> escalada de pruebas/ rastreo de contactos – Avances en el tratamiento 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situación:</i> mejora continua en la capacidad sanitaria, pruebas, rastreo y tratamientos
<ul style="list-style-type: none"> – Solo los empleados de IBM que realicen tareas esenciales trabajan en el centro si no se puede efectuar remotamente – El 95 % de los empleados de IBM teletrabajan – Disponibilidad de mejoras en las prestaciones médicas y ausencias remuneradas adicionales – Restricciones cada vez más estrictas a viajar – Marzo – abril 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolos de IBM: máscaras necesarias y 2 metros de distanciamiento social – El teletrabajo sigue siendo la mejor opción. Empleados de IBM que deben tener ventajas substanciales de producción o innovación en la reincorporación. Reincorporación de profesionales presenciales alineada con la preparación de los clientes para recibirlos en sus oficinas – Restricciones muy estrictas a viajar – Mayo – junio (TBD), dependiendo del mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolos de IBM: máscaras necesarias y 2 metros de distanciamiento social – El teletrabajo sigue siendo la mejor opción. Reincorporación de empleados de IBM adicionales. Reincorporación de profesionales presenciales alineada con la preparación de los clientes para recibirlos en sus oficinas – Las restricciones de viajes varían en función de las condiciones locales – Timing: depende de la evaluación de condiciones locales 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolos de IBM: máscaras necesarias (si procede) y 2 metros de distanciamiento social – Reincorporación de la mayoría de empleados de IBM. Algunos trabajan en los centros, otros siguen con el teletrabajo y van a la oficina cuando sea necesario – Reincorporación de profesionales presenciales alineada con la preparación de los clientes para recibirlos en sus oficinas – Mayor flexibilidad para viajar – Timing: depende de la evaluación de condiciones locales

Los responsables de RRHH tienen una oportunidad única de acelerar la implementación de mejoras tecnológicas en los procesos de trabajo a medida que las oficinas vuelven a abrir (véase la barra lateral de la página 4, “Preguntas a formularse al racionalizar el trabajo”). Como destaca Josh Bersin en su artículo, *El gran reset: entender el Coronavirus*, los responsables ya tienen el derecho – y la obligación – de arreglar las cosas. Lo llama “hacer mejor con menos”.³

Los responsables deben utilizar este período de exploración para buscar oportunidades de automatizar todo lo que sea posible, lo cual puede reducir el volumen de trabajo que debe realizarse en la oficina y también mantener la seguridad de los trabajadores humanos.⁴ Como ejemplos, Walmart está desplegando robots para fregar el suelo y la cadena de comida rápida McDonald’s ha empezado a probar brazos robotizados para cocinar o servidor, con el fin de mantener el distanciamiento físico.⁵

También deben examinar los datos que deberán recopilar para cumplir los nuevos requisitos para un puesto de trabajo seguro, cómo los recopilarán y las implicaciones que esto tiene en las políticas de RRHH y los aspectos de la privacidad. Y ahora es el momento de explorar cómo acceder a la inteligencia artificial (IA) para que la plantilla reincorporada esté informada, preparada y protegida, con información personalizada y significativa.

¿Quién debe reincorporarse?

Querrá estar seguro de evaluar lo siguiente durante su proceso de decisión de las ubicaciones que pueden volver a abrir y hasta qué punto:

- Qué actividades deben realizarse en una instalación
- Qué empleados poseen los conocimientos técnicos adecuados para ser candidatos a la reincorporación en una oficina
- Oportunidades para combinar funciones
- Conocimiento de los equipos y empleados que están preparados y dispuestos a reincorporarse
- Impacto potencial de todos estos cambios importantes en la plantilla, clientes y la imagen de marca de la organización.

Antes de tomar las decisiones finales, considere si existe alguna guía externa a la reincorporación, incluidas las normativas públicas sobre protocolos de distanciamiento, salud y seguridad, así como restricciones locales que puedan influir también en el modo y momento de la reincorporación de ciertos empleados. Puede que algunas instalaciones deban reducir su capacidad, empleados vulnerables tener requisitos especiales y muchos pueden verse afectados por los cierres escolares y de centros de día (véase la Figura 2, “Planificación de las etapas de reincorporación al trabajo”).

Los CHROs y sus equipos también deben prestar atención a las nuevas funciones que han aparecido rápidamente durante la crisis. Puede que estos nuevos puestos deban redefinirse a largo plazo para que se alineen mejor con las políticas de la compañía y su gestión sea más estructurada en el futuro.

Considere el sector de la telemedicina de Canadá, en el cual – en un período muy breve – se ha producido un gran aumento en la contratación de nuevos facultativos, como por ejemplo trabajadores sociales.⁶ Con la rápida aceptación que ha tenido la telemedicina durante la pandemia, es probable que siga siendo una opción viable de la sanidad, aunque se reincorporen los facultativos a sus centros. Los CHROs de este sector jugarán un papel importante en la dirección que seguirá la telemedicina, las capacidades que persistirán y deberán ampliarse, así como las que han sido más necesarias durante la respuesta a la crisis.

Figura 2

Planificación para las olas de reincorporación al trabajo



Preguntas a formularse al racionalizar el trabajo

- ¿Qué actividades y procesos se han visto alterados significativamente como consecuencia de la pandemia?
- ¿Los cambios son positivos, negativos o neutros? ¿Cómo puede acelerar los positivos y mitigar los negativos?
- ¿Qué mejoras del teletrabajo deben ser permanentes?
- ¿Cómo han cambiado las prioridades de trabajo? ¿Qué es más importante ahora y qué tiene menos valor ahora para la empresa?

Mire hacia dentro: Proteja adecuadamente los datos para tener información de la reincorporación

Los responsables del talento pueden minimizar el riesgo en la salud de las personas durante la reincorporación, utilizando los datos adecuados de empleados y RRHH para informar decisiones ejecutivas. También pueden supervisar la información sobre la salud y seguridad del trabajador, siendo al mismo tiempo fieles guardianes de la seguridad y privacidad de los empleados. Los CHROs, por lo tanto, deben estar alertas de las nuevas formas en que se recopilan, se siguen y se utilizan los datos de salud y personales de los empleados.

Evidentemente, la protección de dicha información es solo una parte de su responsabilidad. Mantener la confianza de sus empleados también es crítico. En EE.UU., solo uno de cada cuatro empleados confían en que sus empleadores toman decisiones informadas y éticas relativas a su reincorporación al puesto de trabajo, que mantengan el equilibrio entre las implicaciones económicas y la salud y bienestar de las personas.⁷

Los empleados también deben saber cómo la organización recopila y protege su información de identificación personal (PII). Así, los responsables de RRHH deberán asegurarse de proporcionar respuestas satisfactorias a las dudas naturales de los empleados, tales como la información personal que se está recopilando de su actividad online, sensores de instalaciones inteligentes, dispositivos móviles y programas de control de entrada y salida. ¿Cómo se utilizan esos datos? ¿Cómo se protege mi privacidad?

Una forma de proteger y apoyar a los empleados y ganarse su confianza es utilizar un centro de mandatos virtual para realizar el seguimiento, rastrear y proporcionar recursos de beneficios médicos y sociales de la compañía. Muchos también pueden elegir un modelo de obtención de permiso seguro y privado que permita a los empleados decidir cómo se utilizan sus datos.

Conocimiento valioso de los datos

Una vez los CHROs y otros ejecutivos han determinado el modo en que se recopilarán y se protegerán los datos, deben utilizarlos para llevar información sólida y detallada a las discusiones ejecutivas sobre la reincorporación al trabajo. Las fuentes de datos tradicionales de horario fijo ya no son útiles – los directivos deben acceder a nuevas tecnologías que permitan la recogida y creación de informes en tiempo real.

Los CHROs deberán buscar el equilibrio entre las presiones de la empresa y el retorno a la productividad, con las expectativas de los empleados de sentirse cómodos y seguros en su reincorporación.

La IA actuando en datos en tiempo real puede ofrecer información de la preparación de la plantilla, estado de brotes locales, esfuerzos de seguimiento de contactos y recomendaciones de salud pública, que se pueden convertir en acción rápidamente.

RRHH debe colaborar con TI para desarrollar un cuadro de mandos bajo demanda que muestre todos estos temas importantes, utilizando datos internos y externos de todo el ecosistema de la empresa. Ese cuadro de mandos puede ayudar a los responsables a tomar decisiones informadas sobre la salud y la seguridad de los empleados, cambios culturales o cambios en las funciones.

Además de supervisar el sentimiento y la productividad del empleado, nuevas métricas ayudarán a las compañías a mantener una oferta adecuada de equipos de protección personal (PPE), tales como máscaras y desinfectantes de manos, cuando sea necesario. Localmente, RRHH también debe supervisar los datos relativos a las rutinas de limpieza de instalaciones, implementación y conservación de herramientas de distanciamiento en el puesto de trabajo, como barreras físicas y ajustes de ventilación, así como acuerdos de entrada de Business Partners.

Mire hacia dentro: Renueve políticas y prácticas para la nueva normalidad

Los ejecutivos de RRHH ya se han movido rápidamente para modificar, y a veces incluso crear, nuevas políticas sobre la marcha para dar respuesta a las realidades de la COVID-19. Para muchas organizaciones, las políticas existentes de RRHH han sufrido una inspección y revisión significativas. Por ejemplo, muchos planes ampliados de ausencia por enfermedad o compasión para apoyar la salud de los trabajadores de primera línea. Otras han tenido que organizar cierres rápidos de ubicaciones, dar soporte al teletrabajo o gestionar un gran volumen de permisos.

A medida que las compañías vuelven a abrir sus puertas, RRHH se verá involucrada en la recomendación e implementación de nuevas políticas y procedimientos que establezcan y mantengan entornos laborales seguros. Los CHROs deberán buscar el equilibrio entre las presiones de la empresa y el retorno a la productividad, con las expectativas de los empleados de sentirse cómodos y seguros en su reincorporación. En efecto, cuando se les pregunta qué creen que deberían poner en marcha los empleadores para poder reincorporarse a la actividad normal, muchos creen firmemente que deberían tomar medidas amplias y activas para protegerles de la exposición al virus, y tener flexibilidad para reforzar su salud mental y bienestar.⁸

Para aumentar la dificultad, probablemente los protocolos variarán de forma amplia entre áreas geográficas, unidades de negocio e incluso sedes de la compañía. RRHH deberá cumplir los requisitos normativos a nivel nacional, regional y local que pueden sufrir cambios rápidos o con el tiempo. Los responsables de RRHH también deben colaborar con los directivos de negocio y línea, para refinar requisitos de los clientes y proveedores que acceden al puesto de trabajo.

Después, mientras sigue la transición a esta nueva normalidad, los CHROs y los directivos regionales de RRHH pueden esperar que deban repetir este ejercicio muchas veces, en todo el espectro de la función de RRHH. Los beneficios, ausencias, disposiciones laborales, asignación de espacios, contratación y viajes son candidatos a su revisión, informada con datos y dirigidas por la cultura de la compañía.

Mire hacia delante: Una plantilla resiliente permite tener una empresa resiliente

El impacto de la COVID-19 en los empleados será duradero. Los empleados que sigan trabajando de forma remota pueden sentirse aislados, mientras que otros deberán buscar el equilibrio entre el trabajo y el cuidado de los niños como consecuencia del cierre de escuelas y centros de día. Muchas saben de alguien que ha puesto en riesgo su salud o ha sufrido una pérdida, y muchos expresan que su principal preocupación es su propia salud y la de su familia.⁹ En efecto, una reciente encuesta de HR Executive Online ha revelado que el 69 % de empleados afirman que es el momento más estresante de sus carreras.¹⁰

No obstante, una de las preocupaciones es la desconexión entre los empleados y sus empleadores. El estudio indica que solo al 14 % de los empleadores les preocupa la salud mental. Y en una reciente mesa redonda de CHROs organizada por IBM y Josh Bersin, los participantes citaron el bienestar y la salud mental de los empleados como máxima preocupación que aún no sabían como resolver.

Hema: formación especial y personal flexible ¹¹

En China, cuando la cadena de tiendas de alimentación Hema de Alibaba se enfrentó a una gran escasez de empleados durante la pandemia, introdujo un innovador programa de empleo compartido que podría dar empleo a miles de empleados desocupados. Con una formación especial y un puesto de trabajo atractivo, HEMA afirma haber contratado 3000 nuevos trabajadores de 40 compañías distintas. Entre las organizaciones que se vieron beneficiadas se encuentran las cadenas de restaurantes y compañías de catering, que pudieron disminuir sus costes laborales prestando trabajadores temporalmente.

Para que la reincorporación sea un éxito y sostenible, es imperativo que los CHROs y altos ejecutivos homólogos prioricen el bienestar de la plantilla durante todo el período de transición y más allá. Para muchas organizaciones implicará la definición o mejora de programas de asistencia y bienestar para los trabajadores tanto remotos como los que se reincorporan. Muchos CHROs tendrán datos de problemas específicos de la plantilla que pueden ser inestimables para determinar los programas de soporte más positivos durante la recuperación de la pandemia.

Por ejemplo, examinar las mejoras que pueden realizarse en los programas de asistencia al empleado (EAP) para cubrir problemas del personal tanto interno como remoto. Realizar cambios basados en lo que los empleados necesitan durante este período concreto de recuperación puede ayudarles a superar el estrés de la interrupción continua y ayudará a generar confianza en la organización.

Evidentemente, será crítico que la reanudación del trabajo también satisfaga las necesidades más inmediatas de la empresa. La compañía puede enfrentarse a costes a largo plazo, tener que explorar y ampliar nuevas oportunidades de crecimiento y reactivar mercados anteriormente afectados por lo que han sufrido. La mirada al futuro también incluye la alineación de los grupos de trabajo y sus habilidades con la estrategia de negocio durante las fases iniciales de la reanudación y el retorno al crecimiento que prevé la compañía.

Crear agilidad de la plantilla

A medida que vuelven a abrir los negocios, sus responsables deben centrarse en la creación de flexibilidad y resiliencia. Esto involucra dos componentes críticos. En primer lugar, aplicar las tecnologías adecuadas para una comunicación rápida y clara, adquisición de conocimientos técnicos y experiencia compartida en toda la empresa.

Antes de la pandemia, algunas organizaciones ya habían empezado a transformar sus programas de formación y preparación técnica para ser digitales y muy personalizados. En la actualidad, cuando reevalúan las oportunidades de aprendizaje desplegadas por toda la empresa física y remota, esas experiencias virtuales y envolventes son más importantes que nunca. Los directores de RRHH deben considerar cómo los empleados seguirán adquiriendo conocimientos técnicos durante la reincorporación al puesto de trabajo y en el futuro (véase la barra lateral de la página 6, “Hema: formación especial y personal flexible”). La formación bajo demanda que cubre habilidades, desarrollo profesional y soporte personal puede facilitar la agilidad y la resiliencia.

Los CHROs están escribiendo el libro sobre cómo serán los empleados del futuro.

Pero la tecnología sola es insuficiente. La verdadera resiliencia de negocio requiere una cultura que la apoye y la fomente, una cultura adaptable de los empleados que se adapte a un entorno de negocio completamente nuevo. La aplicación generalizada de métodos Agile y otras nuevas formas de trabajo en toda la organización ayuda a estimular dicha cultura. También requiere un liderazgo ágil que fomente la experimentación, iteración y respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado.

En segundo lugar, puesto que la cultura surge de las creencias, valores y comportamientos de una organización, los directivos querrán reexaminarlos – con la total implicación de los empleados – a la luz de la nueva necesidad de resiliencia y adaptabilidad.

Dada la velocidad con la que los empleados deberán gestionar los cambios que se produzcan cuando las organizaciones empiecen a reabrir sus oficinas, los directivos también necesitan un pensamiento renovado de la mejor forma de mantener informados los empleados. Una comunicación bidireccional abierta y transparente con los empleados, con oportunidades viables de tener feedbacks, es más esencial que nunca. Los directivos deben ser permanentemente conscientes de cómo les va a sus empleados.

Más allá de las conexiones personales, los métodos multicanal permiten conectar con toda la plantilla. Las encuestas y la supervisión de canales de redes sociales pueden ayudar a evaluar el sentimiento del empleado para resolver problemas cuando surjan. Los asistentes virtuales pueden ofrecer la información laboral más reciente a cualquier hora del día o la noche, de forma fácil y rápida, a la vez que disminuye el volumen de llamadas en los contact centers.

El camino por recorrer

Los CHROs se enfrentan a los retos-y oportunidades – de sus carreras en estos tiempos sin precedentes. Sus compañías les necesitan como nunca antes para ayudar a trazar un camino que les permita volver a la senda del crecimiento, con una plantilla segura y productiva en circunstancias totalmente nuevas. Y los empleados los necesitan para poder sentirse seguros, valorados y protegidos – y ser productivos y adaptables. Pero los CHROs también tienen la rara oportunidad – y obligación – de ayudar a la compañía a replantearse su funcionamiento, cómo fluye el trabajo y cómo da servicio a sus clientes. Por encima de todo, los CHROs están escribiendo ahora mismo el libro sobre cómo serán los empleados del futuro.

Mire sus listas

A partir de la siguiente página ofrecemos listas prácticas que puede utilizar en la planificación de actividades laborales en la Ola 1. Utilizadas por IBM, también pueden ayudar a su organización a pensar en los aspectos importantes asociados a la preparación de los empleados por lo que depare el futuro.

Lista de preparación: Ola 1

Paso 1: ¿Está su centro preparado para abrir?

Gobierno y autoridades sanitarias	Comentarios
<p><i>Preguntas de descarte críticas</i></p> <p>¿Han cancelado las autoridades locales, regionales y/o nacionales las órdenes de “confinamiento” anteriormente vigentes? En caso positivo, ¿cuándo?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>¿Han permitido las autoridades a las empresas reabrir sus locales? ¿Solo a un subconjunto o a todas ellas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p><i>Preguntas adicionales</i></p> <p>¿Depende su centro del transporte público? En caso positivo, ¿existen restricciones en el transporte aún vigentes, tales como el transporte público (tren, metro, autobús)? En caso positivo, ¿qué acciones temporales deben desplegarse para que los empleados de IBM puedan llegar a sus centros de trabajo, si existen?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>¿Han cerrado las escuelas, centros de día y similares locales, o se han visto afectados? En caso positivo, ¿qué acciones temporales deben desplegarse para que los empleados de IBM puedan reincorporarse a sus centros de trabajo, si existen?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>¿Requieren las autoridades locales, regionales, nacionales o sanitarias la previa aprobación de la “reincorporación al trabajo” por ubicación?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>¿Requieren las autoridades locales, regionales, nacionales o sanitarias comprobaciones sanitarias o PPE (p. ej. temperatura, máscaras)?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>¿Tiene IBM requisitos de creación de informes para las autoridades locales, regionales, nacionales o sanitarias?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Clínicos</p> <p>Ritmo de duplicación: ¿se duplicada cada 15 días el número de casos confirmados (es decir, cada 15 días o menos)?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Mortalidad: ¿Está el número de fallecimientos diarios por debajo de 100 en el área relevante (p. ej. un país pequeño o una provincia de un país más grande)?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	

Lista de preparación: Ola 1

Paso 1 (continuación): ¿Está su centro preparado para abrir?

Industria	Comentarios
¿Se están reincorporando otras compañías locales (incluyendo los clientes) de la región? En caso positivo, ¿quién? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Están los clientes de IBM atendidos por la región o centro que solicita reuniones presenciales? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Se están reincorporando otras compañías locales co-localizadas con las oficinas de IBM? En caso positivo, ¿el edificio y las compañías co-localizadas siguen normas de seguridad adecuadas en las áreas comunes (p. ej. ascensores)? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Sentimiento del empleado y relaciones entre empleados	
¿Cuál ha sido el impacto de la COVID-19 en la comunidad/población de IBM local?	
¿Cuál es el sentimiento de los empleados sobre seguir con el teletrabajo o reincorporarse al puesto de trabajo? p. ej. ¿expresan los empleados la necesidad de volver al trabajo o su preocupación por hacerlo (p. ej. preocupaciones por su salud, seguridad física, conciliación familiar)?	
En colaboración con Relaciones Laborales, ¿ha comprobado que los planes y estándares de reincorporación al trabajo se llevan a cabo siguiendo los procesos laborales locales (p. ej. representantes sindicales, consejos laborales)? Proporcione más detalle. <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Depende su centro del transporte público? En caso positivo, ¿existen restricciones en el transporte aún vigentes, tales como el transporte público (tren, metro, autobús)? ¿Qué acciones gubernamentales o locales pueden desplegarse para que los empleados estén y se sientan seguros? (Datos del CMT, Asuntos del Gobierno y Normativos) Proporcione más detalle. <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Han vuelto a la normalidad los horarios de apertura de comercios locales esenciales (p. ej. tiendas de alimentación, farmacias) o los empleados de IBM tendrán dificultades para cubrir sus necesidades si se reincorporan al trabajo? (Datos del CMT, Asuntos del Gobierno y Normativos) Proporcione más detalle. <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Lista de preparación: Ola 1

Paso 2: ¿Qué necesita para mantener la seguridad de los empleados en su centro?

Estándares de exploración sanitaria		Comentarios
¿Ha desplegado el centro la autoexploración sanitaria en casa en los empleados que se reincorporan?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Si la exploración in situ es necesaria, ¿tiene el centro personal formado, termómetros y máscaras para dicho personal?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Su ha definido un proceso de exploración de visitantes?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Tiene el centro disponibilidad de máscaras para 30 días y acceso a un suministro continuo de 30 días?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Medidas de distanciamiento social ¿Se cumplen las normativas de distanciamiento social del centro, incluidas las siguientes?		
Escritorios Agile	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
salas de reuniones	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Puestos colaborativos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Áreas comunes	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Servicios del edificio ¿Se han actualizado los servicios del edificio, incluyendo:		
Gestión de instalaciones	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Servicios de limpieza	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Higiene	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Seguridad alimentaria	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Ventilación	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Transporte	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Comunicaciones y gestión del cambio ¿Se han completado planes de comunicación a los empleados sobre los nuevos protocolos sanitarios y de seguridad?		

Lista de preparación: Ola 1

Paso 3: ¿Ha determinado quién debe reincorporarse en la Ola 1?

Empleados de IBM que se reincorporan a un centro de IBM ¿Los equipos y personas serán materialmente más eficaces colaborando en el puesto de trabajo y manteniendo el distanciamiento social y normas PPE, o los equipos colaborarán mejor en WebEx/ Mural/Slack/Box? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Comentarios
¿Por qué se da esta situación (p. ej. acceso a la infraestructura de TI, equipos, capacidad de red)? ¿Cómo se mide (p. ej. la productividad)?	
¿Qué importancia tiene el aumento de la efectividad, como consecuencia de la reincorporación, en los resultados del segundo trimestre (p. ej. ingresos, firmas)? ¿Por qué debe el equipo o la persona reincorporarse ahora?	
¿Cuál es el impacto de negocio si la persona o el equipo sigue teletrabajando?	

Empleados de IBM que se reincorporan a centros de clientes ¿Han revisado los responsables de cuentas de IBM los protocolos de salud y seguridad de IBM con los clientes? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Se ha evaluado la necesidad o ventaja de que los empleados de IBM se reincorporen al centro del cliente, mediante las preguntas descritas en la guía práctica? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Se ha alcanzado un acuerdo con el cliente sobre los datos e información que IBM compartirá o no con los clientes? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Se ha alcanzado un acuerdo con el cliente sobre si se permite a los empleados de IBM renunciar a la reincorporación en el centro del cliente en caso de que la persona tenga dudas sanitarias? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Informes de IBM relacionados

“Reworking work: IBM’s post-pandemic workforce strategy”

Aún hay muchas cosas que no sabemos del entorno laboral del futuro cuando dejemos atrás esta pandemia; este es el plan de IBM.

<https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>

“Beyond the Lockdown: How IBM is planning to enable safety and productivity in the workplace”

En IBM hemos tenido el privilegio de asistir a muchos empleados en estos tiempos de necesidad, planificando al mismo tiempo lo que depara el futuro de nuestros clientes y nuestros equipos.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/LRDOMOYJ>

“COVID-19 Action Guide: Beyond the Great Lockdown”

Este informe se centra en los imperativos de negocio que pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que permitan resolver nuevos retos como consecuencia de la COVID-19. Este informe especial plantea siete imperativos clave que serán útiles para los equipos ejecutivos.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/BMWXZBRX>

Notas y fuentes

- 1 “Section 9: Pandemic Planning.” National Library of Medicine, accedida en mayo de 2020. https://www.nlm.nih.gov/dis_courses/coop/09-000.html
- 2 van Kralingen, Bridget. “Reworking Work: IBM’s Post-Pandemic Workforce Strategy.” IBM. Mayo de 2020. <https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>
- 3 Bersin, Josh. “The Big Reset: Making Sense Of The Coronavirus Crisis.” Joshbersin.com, accedida en mayo de 2020. <https://joshbersin.com/2020/03/the-big-reset-making-sense-of-the-coronavirus-crisis>
- 4 Farshchi, Shahin. “Expect More Jobs And More Automation In The Post-COVID-19 Economy.” *Forbes*. com, accedida en mayo de 2020. <https://www.forbes.com/sites/shahinfarshchi/2020/04/10/expect-more-jobs-and-more-automation-in-the-post-covid-19-economy/#663cf8fd29b4>
- 5 Thomas, Zoe. “Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers?” BBC.com, accedida en mayo de 2020. <https://www.bbc.com/news/technology-52340651>
- 6 Deschamps, Tara. “Some Canadian companies embarking on hiring sprees amid COVID-19 layoffs.” CTVnews.ca, accedida en mayo de 2020. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/some-canadian-companies-embarking-on-hiring-sprees-amid-covid-19-layoffs-1.4860026>
- 7 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 6,121 U.S. adults, 1-22 de abril de 2020.
- 8 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, 21-26 de abril de 2020.
- 9 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, 21-26 de abril de 2020.
- 10 Mayer, Kathryn. “HRE’s number of the day: Coronavirus stress.” Human Resources Executive. Abril de 2020. <https://hr executive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress>
- 11 Tianyu, Wang. “Employee sharing helps companies survive COVID-19.” CGTN.com, accedida en mayo de 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-QqvFZWc67m/index.html>

IBM España, S.A

Tel.: +34-91-397-6611

Santa Hortensia, 26-28

28002 Madrid

España

La página web de IBM se encuentra en:

ibm.com

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la web, en la sección “Información de copyright y marcas registradas” en: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento es válido en la fecha inicial de publicación y puede estar sujeto a cambios por parte de IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO, NI EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, PERO NO LIMITÁNDOSE, A LAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO DETERMINADO Y A LAS GARANTÍAS O CONDICIONES DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM se garantizan con arreglo a los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

La finalidad de este informe es únicamente dar una orientación general. No pretende ser un sustituto de investigaciones detalladas o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no se responsabilizará de cualquier pérdida causada por organizaciones o personas que se basen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida o audita independientemente dichos datos. El resultado del uso de dichos datos se proporciona “tal cual” e IBM no realiza ninguna representación o garantía, expresa o implícita.

© Copyright IBM Corporation 2020

