



Resiliencia humana

Las personas y sus necesidades actuales



COVID-19: Cómo actuar hoy, qué hacer mañana

NOW  **NEXT**

Los líderes ante el COVID

No hace mucho tiempo, en el Foro Económico Mundial de 2020, Accenture, en colaboración con la Comunidad Global Shaper y Young Global Leader del Foro Económico Mundial, presentó un nuevo informe, **Buscando un nuevo liderazgo**, acerca de la importancia del liderazgo responsable en la nueva década. Esto abarca todos los ámbitos, desde la misión y el propósito de la compañía, hasta la tecnología y la innovación, o la emoción y la intuición.

En un momento en el que los trabajadores y los consumidores hacen frente a un entorno incierto y en constante cambio, el concepto "[liderazgo responsable](#)" cobra más sentido que nunca. La crisis del COVID-19 ya ha traído cambios en la forma en la que vivimos y trabajamos, con impacto a largo plazo. Liderar con compasión y preocupándonos por nuestros empleados y la sociedad es más importante que nunca.

Prácticamente todas las compañías están aún tomando decisiones que afectarán a la forma en la que trabajamos tanto a corto como a largo plazo. Pero la velocidad es esencial, en un momento en el que las plantillas y la sociedad se esfuerzan por seguir en marcha, mientras luchan por continuar con su día a día.

Compartimos los resultados de un estudio realizado por Accenture Research, basado en una encuesta a más de 15.6000 empleados en 10 países y 15 sectores económicos, con el objetivo de ayudar a los responsables de Recursos Humanos, CEOs y miembros de juntas directivas a hacer frente a los retos que trae esta nueva realidad.

En el informe se destaca aquello que los trabajadores necesitan de los directivos en tres áreas: físico, mental y relacional. Estas no son nuevas, pero se magnifican en tiempos de crisis. Aquellos líderes que consigan estar a la altura de las circunstancias ayudarán a sus empleados a desarrollar "resiliencia humana", entendida como la habilidad de adaptarse y comprometerse en momentos difíciles.

El momento de actuar es ahora.

Este estudio describe las acciones concretas que debes seguir para ponerte en marcha.

La clave de todo: la confianza

Los empleados trasladaron dos necesidades generales que preceden a todas las demás:

Un equipo directivo centrado en la **compasión y el cuidado de sus empleados.**

La confianza en la gestión de la empresa **ante el futuro.**

Esto se puede sintetizar en un mensaje clave: tu plantilla quiere confiar en ti. Y lo hará si cree que los directivos se preocupan por cada uno de sus profesionales, la sociedad y la humanidad en su conjunto.

Más allá de preocuparse, los líderes deben demostrar que cuentan con un plan. No han de tener respuestas para todo, pero sí ser transparentes sobre lo que implica tomar decisiones. Para apoyar a las personas en tiempos de volatilidad, es de gran ayuda contar con un equipo directivo capaz de mirar hacia el futuro y responder de forma proactiva en vez de reactiva.

La confianza se sustenta en la capacidad de los líderes para satisfacer las necesidades físicas, mentales y relacionales de las personas. Si bien todas estas necesidades tienen igual importancia, a continuación, se clarifica el orden en el que logran cambios.



Imagínalo como algo similar a la pirámide de Maslow. Si los empleados están preocupados por las necesidades físicas, como la seguridad y el suministro de alimentos, les será difícil concentrarse en la productividad o en adaptarse a nuevas formas de trabajo

La base: **necesidades físicas**

Sentirnos seguros y a salvo

Los empleados afirmaron:

Estar empoderados para asumir la responsabilidad de su bienestar

Tener un ambiente de trabajo en el que se sienten seguros

En un momento en el que muchas de las libertades habituales están restringidas, las personas necesitan ayuda para protegerse y apoyar a sus familias.

Cada organización tendrá distintos matices. En una empresa con trabajadores en diferentes ubicaciones físicas, las preocupaciones se centrarán en dar servicio sin contacto y en el uso de equipos de protección. Además, lo más probable es que todos los empleados estén preocupados por la continuidad de su empleo y sueldo durante la crisis. Por ello, los líderes deben informarse de forma frecuente sobre las necesidades o preocupaciones de sus empleados. De esta manera, el equipo directivo podrá definir mejor sus acciones.

Todo se reduce a sentirse seguro mientras se trabaja, la más básica de las necesidades humanas. Y, más allá de la seguridad, los líderes deben apoyar el bienestar de sus equipos.



El siguiente nivel: **necesidades mentales**

Construir resiliencia psicológica.

Los empleados pidieron:

Permiso para trabajar de una forma distinta para ser más **productivos y cuidar de su salud mental.** Recibir información periódicamente para poder desarrollar su trabajo y **responder con resiliencia**

En esta nueva realidad que todos vivimos, los empleados necesitan flexibilidad para adaptar su trabajo a sus circunstancias personales. Trabajar ininterrumpidamente durante varias horas puede no ser factible, ya que muchas personas tienen que responsabilizarse del cuidado de ancianos o niños, hacer las compras para el hogar (a veces con dificultades) o tienen problemas de salud. Los directivos tienen que estar abiertos a nuevas formas de trabajo, más flexibles, y basadas en la inteligencia emocional y las necesidades individuales de las personas. Educar a los directores para que asuman esta premisa cuanto antes puede ayudar a empoderar a los equipos de trabajo.

La comunicación constante, transparente y clara por parte de los líderes es fundamental, en todos los niveles, para apoyar la productividad y la salud mental. Si no hay información, los empleados crearán sus propias versiones, lo que puede causar miedo y confusión. Es el momento perfecto para que los líderes se cuelen en los corazones y mentes de los empleados.



La cima de la pirámide: necesidades relacionales

Necesidades de conexión y pertenencia

Los empleados afirmaron que desean:

Conectar su trabajo con una **misión y propósito más elevados** y así mejorar su sentimiento de pertenencia

Tener las **herramientas necesarias para trabajar en la nueva realidad.**

En la actualidad, muchas personas se incorporan a una compañía porque se identifican con sus valores o propósito. En tiempos de crisis, esos valores y ese propósito deben destacarse más que nunca. ¿Por qué? Porque son la base del sentido de conexión y pertenencia de los empleados.

A medida que los ciudadanos del mundo sean más conscientes de las implicaciones humanitarias de esta pandemia, las empresas deberán preocuparse no solo por sus empleados, sino también por la sociedad y la humanidad en su conjunto.

Ante la llegada de una nueva realidad, las personas quieren comprender su situación laboral. En lugar de dejar que esto ocurra de forma orgánica, es importante ser proactivo. Invita a tu equipo a crear juntos un nuevo entorno de trabajo que se ajuste mejor a las nuevas circunstancias y buscar mentores en la plantilla que puedan liderar el camino, generar confianza y, de esta manera, conseguir un liderazgo moderno.





Satisfacer las necesidades de los empleados: guía para pragmáticos

La plantilla, la cultura y los recursos de cada organización son diferentes, por lo que no existe una estrategia única. El liderazgo en esta nueva realidad requiere de principios y acciones compartidas. Ya hemos visto cómo empresas de distintos sectores han tomado la delantera:

- Entre las **aerolíneas**, algunos CEOs ya han renunciado a su sueldo para mantener los empleos en su organización.
- En el **sector tecnológico**, se han ofrecido primas proactivas para compensar los costes del teletrabajo.
- El **sector financiero** ha pausado las recompras de acciones durante el segundo trimestre para centrar esos fondos en sus operaciones y en las personas.
- En el **comercio minorista**, se han ofrecido sesiones de terapia gratuita para minimizar el estrés en los empleados durante esta crisis.

Accenture te recomienda poner en práctica estas 10 acciones para ayudar a tus empleados a abordar el “ahora” y prepararse para el “mañana”.

Pon el liderazgo en práctica



Reúne a la tropa. Desarrolla un plan multidisciplinar con tus directivos y actúa de forma centralizada.



Libera a los empleados de tareas y trabajos innecesarios.



La fórmula del liderazgo responsable es inimitable. Úsala.



Eleva a tus líderes con mayor visibilidad basándote en la compasión y en el cuidado.



La jerarquía tiene los días contados



Haz que el propósito y los valores de la compañía estén presentes en las comunicaciones e iniciativas que lanzas.



Cuenta una historia. No traslades datos.



Líderes en torno a una comunicación constante.



Siempre necesitarás que tu plantilla trabaje en remoto, al menos una parte de ella. Es el momento.



No permitas que la crisis del “ahora” te frene para avanzar hacia el “mañana”.



Reúne a la tropa. Desarrolla un plan multidisciplinar con tus directivos y actúa de forma centralizada.

Antes de planificar y actuar, asegúrate de que los directivos de tu compañía saben escuchar y responder a las demandas de los empleados. Recoge *feedback* de todas las áreas de la organización y de todo tipo de trabajadores.

Acciones inmediatas:

- **Establece y comunica las políticas acordadas (por ejemplo, viajes, teletrabajo tiempo libre remunerado). Esto ayudará a los empleados a conocer las necesidades inmediatas o a corto plazo de la compañía.**
- **Invierte en programas para disminuir el impacto físico y mental de la crisis en tus empleados (por ejemplo, apoyo financiero, cuidado de niños/ ancianos...).**
- **Apoya a tus empleados en la organización del teletrabajo.**
- **Proporciona a todos tus empleados orientación e información sobre la situación de sus contratos.**



Libera a los empleados de tareas y trabajos innecesarios.

Esto es fundamental para mantenernos cuerdos. En un momento en el que la gente está preocupada por sus necesidades más básicas y sus nóminas, facilitar que las personas se centren es clave.

Acciones inmediatas:

- **Para tener claro qué actividades necesitas pausar y con cuáles continuar, es importante conocer el impacto que esto puede tener en los empleados y en la continuidad del negocio.**
- **Es necesario ser claro con las acciones que se están llevando a cabo y explicar que esto es así por el bienestar de los empleados.**
- **Para abordar tus prioridades esenciales, forma un equipo con diferentes skills. Esta es una oportunidad perfecta para que los nativos digitales lideren las iniciativas de trabajo en remoto.**



La fórmula del liderazgo responsable es inimitable. Úsala.

Forma a los directivos en cinco aspectos: inclusión de *stakeholders*, emoción e intuición, misión y propósito, tecnología e innovación e intelecto y conocimiento. Reconoce a aquellos que ponen en práctica un liderazgo responsable y piensa no solo en el presente, sino también en el futuro.

Acciones inmediatas:

- Educa a tus directivos en los cinco aspectos que conforman el liderazgo responsable para que puedan aplicarlo.
- Asegúrate de que en todas las reuniones organizadas para dar respuesta al COVID-19 se tienen en cuenta los cinco aspectos.



**Eleva a tus líderes
con mayor
visibilidad
basándote en la
compasión y en el
cuidado.**

Los trabajadores se acordarán de las voces y los rostros que lideraron el cambio durante esta crisis. Asegúrate de que estas personas sean sabias, pero también compasivas y atentas. Aportar calma dentro del caos contribuirá en gran medida a que los empleados trabajen en entornos más saludables y productivos.

Acciones inmediatas:

- **Escoge a tus directivos más compasivos y afectuosos para liderar el cambio.**
- **Incentiva a los líderes para que cambien su retórica:**
 - **Comienza cada llamada con un momento humano.**
 - **Pasa de centrarte solo en los KPI a una visión más largoplacista**
 - **No debes tener miedo a anteponer la familia a la productividad.**
 - **Dale un toque humano: no pasa nada si el perro ladra o si coges a tu bebé.**



La jerarquía tiene los días contados

Si no estás acostumbrado a trabajar con equipos multifuncionales y ágiles, es el momento de empezar. Trabajando en silos o por departamentos no se consiguen resultados.

Acciones inmediatas:

- **Empodera a los empleados que están en primera línea para que puedan dar un servicio efectivo a los clientes.**
- **Forma a los directivos en cómo avanzar hacia un liderazgo participativo.**
- **Establece foros de intercambio de conocimientos para dar respuesta al COVID-19 y eventos de crowdsourcing.**
- **Sé menos formal: utiliza chats grupales o conversaciones privadas para debatir sobre la crisis del COVID-19 y reducir la incertidumbre.**

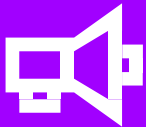


Haz que el propósito y los valores de la compañía estén presentes en las comunicaciones e iniciativas que lanzas.

Contar con un propósito y unos valores compartidos es más importante que nunca. Esto activará en los empleados ese sentimiento de pertenencia que tanto necesitan en estos momentos. Ante las cuarentenas y el aislamiento social, la gente quiere conectar.

Acciones inmediatas:

- **Reconecta a cada empleado, cliente, proveedor y stakeholder con el propósito y valor de la compañía. Asegúrate de que reciben las comunicaciones internas y externas.**
- **Utiliza un lenguaje positivo, empático y emocionalmente solidario.**
- **Evita declaraciones que puedan interpretarse como información descontextualizada. Muéstrate auténtico y focaliza el mensaje en los valores comunes.**
- **Utiliza el análisis del estado de ánimo de la plantilla para crear comunicaciones con valor.**
- **Involucra a los líderes de RSC en el proceso.**



Cuenta una historia. No traslades datos.

En momentos de estrés y gran ambigüedad, la gente está deseosa de encontrar respuestas, algo que se consigue mejor trasladando historias y analogías. Somos humanos: queremos la historia amplia, las ideas.

Acciones inmediatas:

- **No bombardees a los empleados con correos electrónicos, reuniones, indicaciones o informes.**
- **Optimiza el número de directivos que gestionan el rendimiento y continuidad del negocio.**
- **Utiliza vídeos que cuenten historias sobre cómo los líderes y compañeros están haciendo frente a la situación.**
- **Promueve el uso de redes sociales internas. Asegúrate de que los directivos participen y compartan historias personales.**



Líderes en torno a una comunicación constante.

Establece unos procesos en torno a la comunicación, con recomendaciones y el tono que se debe utilizar. Los directivos han de estar alineados en toda la organización. La transparencia es fundamental para mantener la confianza de los empleados.

Acciones inmediatas:

- Establece una gestión correcta de la comunicación.
- Forma a los directivos y gerentes para encontrar el tono correcto.
- Organiza breves sesiones informativas a diario para transmitir mensajes clave y obtener *feedback*.
- Utiliza herramientas digitales para llegar a un mayor número de personas de forma ágil y moderna.



**Siempre
necesitarás que tu
plantilla trabaje en
remoto, al menos
una parte de ella.**

Es el momento. Nada mejor que una crisis para poner en marcha nuevas formas de hacer las cosas, pero la pandemia no ha dejado elección a muchas compañías. Un estudio de Accenture sobre fuerza laboral previo a la pandemia determinó que menos de un tercio de los trabajadores podían hacer un uso completo de la tecnología para hacer su trabajo de forma efectiva.

Es el momento de acelerar la colaboración humano+máquina y de apoyar a las personas en la transición hacia formas de trabajo más digitales.

Acciones inmediatas:

- Enseña a los directivos a dirigir una fuerza laboral en remoto.
- Invierte en funcionalidades de trabajo en remoto a corto y largo plazo.
- Permite que tus empleados más experimentados ayuden a aquellos que son nuevos en el trabajo telemático a través de conversaciones virtuales.
- Utiliza el análisis de redes sociales para entender la eficacia con la que las personas colaboran mientras trabajan de forma remota.



**No permitas
que la crisis
del “ahora” te
frene para
avanzar hacia
el “mañana”.**

Resérvate dos horas al día para centrarte en el futuro de tu organización y de tus empleados. Sentirás que estás ignorando lo urgente, pero dos horas, bien invertidas, ayudarán a tu organización a ir más allá del ahora y a prepararse para el futuro.

Acciones inmediatas:

- **Infórmate sobre cómo apostar por la innovación a partir de este momento desafiante.**
- **Utiliza herramientas online para recoger ideas creativas e innovadoras.**
- **Analiza el *feedback* de tus empleados y diseña acciones en base a él.**

Te dejamos con este mensaje.

Si alguna vez hubo un momento para sacar nuestro lado más humano y ser mejor líder es ahora.

Sabemos que esta situación es abrumadora. Por ello, te alentamos a priorizar tu propio bienestar, para después ayudar de manera más efectiva al resto de la empresa. Es importante que aportes empatía, compasión y sabiduría a quienes lideras. Sin olvidar las acciones y la planificación habituales de gestión de crisis.

Estamos aquí para ayudar.

¿Cómo puede ayudarte Accenture?

DE INMEDIATO

- Probablemente ya hayas montado un grupo de planificación y acción. Monitorizar constantemente, a través del feedback, la repercusión de las acciones en las necesidades físicas, mentales y relacionales de los empleados.
- Planificar con anticipación los cambios que pueden surgir en la plantilla. El modelado de escenarios basado en IA puede servir de gran ayuda.
- Detener el trabajo no esencial. Utilizar las habilidades que han quedado "liberadas" para enfocarte en el negocio y la resiliencia humana.
- Poner en práctica un liderazgo responsable.
- Situar a los líderes correctos al frente.
- Nivelar el grado de jerarquía.

AHORA

- Incluir el propósito y los valores compartidos de la compañía en todas las comunicaciones.
- Centrarte en contar y compartir historias personales para ayudar a los empleados a sentirse conectados.
- Cambiar el tono habitual y poner énfasis en las personas, la compasión y el cuidado.

PRÓXIMAMENTE

- Es el momento de sumergirse en el trabajo en remoto. Gestionar las necesidades inmediatas, pero planificarlas teniendo en cuenta su aplicación futura.
- Asegurarse de que lo "urgente" no excluya lo que es importante a largo plazo. Tómate tu tiempo para pensar en el futuro.
- En tiempos difíciles, la innovación y creatividad se abren paso. Aprovechate de esta circunstancia.

Contáctanos



Luis Díaz

Managing Director,
Talent & Organization
Iberia Lead

Más información en humanresilience@accenture.com

Notas y referencias

¹La investigación de Accenture se basó en una encuesta de 15.665 empleados de diferentes compañías y cargos: el 30% pertenecientes a la administración. Las encuestas abarcaron 10 países (Australia, Brasil, Canadá, Francia, Alemania, Japón, España, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos) y 15 industrias (aeroespacial y defensa, banca, comunicaciones, bienes y servicios de consumo, energía (petróleo y gas), logística, salud, seguros, medios de comunicación, sector público, comercio minorista, alta tecnología, viajes, gobierno federal de EE. UU., servicios públicos). Estas se llevaron a cabo entre octubre y noviembre de 2019.

²Utilizando los datos obtenidos de las encuestas a los 15.665 trabajadores, realizamos un análisis de regresión gradual sobre las diferentes prácticas de talento y liderazgo que las organizaciones podrían adoptar para aumentar positivamente la salud de un trabajador en tres dimensiones: física, mental y relacional. Todas las acciones de liderazgo recomendadas son aquellas que tienen un impacto estadísticamente significativo ($p < .01$) en las dimensiones de salud del trabajador. En total se probaron más de 20 prácticas. Los que se presentan en este informe son los que alcanzaron el umbral estadístico mínimo del modelo de regresión.

³<https://hbr.org/podcast/2020/03/managing-the-stress-and-uncertainty-of-coronavirus>

⁴Bhaduri (2019), "Leveraging culture and leadership in crisis management", European Journal of Training and Development Vol. 43 No. 5/6, pp. 534-549

⁵www.psychologytoday.com/us/blog/hidden-and-seek/201205/our-hierarchy-needs

⁶www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/03/17/50-ways-companies-are-giving-back-during-the-corona-pandemic/#3eb125264723

⁷McCarthy, A. & Sheehan, M. (2014). Uncertainty and ongoing economic turbulence: Implications for HRD. *Advances in developing human resources*, 16(1), 3-12.

⁸McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*

⁹Accenture, "Decoding Organizational DNA", 2019

¹⁰Luthans, F., Vogelgesang, G.R., Lester, P.B. (2006). *Developing the psychological capital of resiliency*. Management Department Faculty Publications

¹¹<https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>

¹²Accenture workforce survey, 2019

Sobre Accenture

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios en estrategia y consultoría, interactive, tecnología y operaciones, con capacidades digitales integradas en todos esos servicios. Combina su gran experiencia y capacidades especializadas en más de 40 sectores industriales, impulsadas por la red de centros en Tecnología Avanzada y Operaciones Inteligentes más grande del mundo. Con 509.000 profesionales que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture ofrece innovación continua para ayudar a sus clientes a mejorar su rendimiento y crear un valor sostenible en sus negocios.

Visítanos en www.accenture.com.

DISCLAIMER: Este documento está destinado únicamente a fines informativos generales y no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector, y puede no reflejar los desarrollos más actuales. Accenture niega, en la mayor medida permitida por la ley aplicable, cualquier responsabilidad por la exactitud e integridad de la información en esta presentación y por cualquier acto u omisión realizada en base a dicha información.

Accenture no proporciona asesoramiento legal, regulatorio, de auditoría o fiscal. Los lectores son responsables de obtener dicho asesoramiento de su propio asesor legal u otros profesionales con licencia.

Copyright © 2020 Accenture.

Todos los derechos reservados. Accenture y su logo son marcas comerciales registradas

Sobre Accenture Research

Accenture Research da forma a las tendencias y elabora enfoques a partir de datos sobre las cuestiones más acuciantes a las que se enfrentan las empresas globales. Combinando el poder de técnicas de investigación innovadoras con un profundo conocimiento de los sectores de nuestros clientes, nuestro equipo de 300 investigadores y analistas se extiende a lo largo de 20 países y cada año publica cientos de informes, artículos y puntos de vista. Nuestra estimulante investigación, respaldada por datos propios y asociaciones con organizaciones líderes, como el MIT y Harvard, guía nuestras innovaciones y nos permite transformar las teorías y las ideas nuevas en soluciones para nuestros clientes que sean aptas para el mundo real.

Visítanos en www.accenture.com/research