

PREPARAR A LAS PERSONAS PARA EJECUTAR LA RECUPERACIÓN DEL NEGOCIO: IMPACTOS QUE PERVIVIRÁN TRAS LA PANDEMIA

Nunca antes los departamentos de gestión RH habían liderado una crisis ni como la del coronavirus ni como cualquier otra. Ahora guía los comités de crisis y gestiona, con mucho oficio y menos tecnología de que deberían tener, un escenario inédito que ha puesto a las organizaciones en modo transformación digital en tiempo récord. La tecnología ha dado la infraestructura al teletrabajo y la cultura le ha dado cohesión para que sea operativo. “Esto” va de personas... también en tiempo de pandemia.

MAITE SÁENZ, Directora de ORH- Observatorio de Recursos Humanos.



Una medida necesaria para contener los contagios por coronavirus ha supuesto, sin embargo, la paralización de la actividad económica de España. La restricción de la movilidad y el confinamiento de la población se produjo de un día para otro y no ha habido plan de contingencia en ninguna organización que estuviera preparado para adaptarse con planificación y estrategia.

Una de las muchas consecuencias de la pandemia que estamos viviendo es que no podemos comportarnos ni como clientes ni como trabajadores. Nuestros hábitos han cambiado radicalmente obligados por las circunstancias y ahora toda la operativa bancaria la hacemos en remoto, llenamos el carro de la compra vía online y hasta enviamos los regalos del Día del Padre o de la Madre por mensajería.

Y ni que decir tiene del teletrabajo, que ahora ha superado las dudas de los managers más apegados a los espacios físicos y ha demostrado que manejamos la tecnología mucho mejor de lo que creemos. Las personas y las empresas hemos tenido que adaptarnos a la situación demostrando que las dificultades crean recursos o los hacen descubrir.

Los departamentos de personas son los protagonistas silenciosos de esta gran transformación que se ha saltado todos los manuales previstos y que ha puesto a prueba todos los procesos tal y como los conocíamos hasta hace apenas dos meses. En un desayuno de trabajo virtual organizado por PeopleMatters y Workday han participado varios responsables de RR.HH. pertenecientes a una muestra de empresas de diferentes sectores que han compartido cómo han vivido estas últimas semanas de frenética actividad. La charla, presentada por Alfonso Jiménez, socio de honor de PeopleMatters, ha contado con la exposición inicial del "state of the art" a cargo de Marcos Sanz, director de la consultora, y de Adolfo Pellicer, country manager de Workday en España. Moderados por Maite Saenz, directora de ORH, los directivos invitados han dado respuesta a cuatro cuestiones:

- Principales impactos para el negocio.
- Estrategia de recuperación.
- Cambios que perdurarán en el futuro.
- Apoyo esperado de la tecnología.

"La preparación para la recuperación a lo que más se parece es a la planificación de plantilla pero con cambios sustanciales -así inicio su presentación Marcos Sanz-. El primero de ellos es que hay que decidir las medidas protección de la salud que vamos a aplicar, si las recomendadas y cómo va a impactar en las operaciones. Lo que se parece más a una planificación normal es el dimensionamiento, tener escenarios, plazos y volúmenes, y combinar las tareas que van a ser presenciales o remotas. Además, hay que segmentar cruzando las necesidades de apoyo de los diferentes colectivos con las medidas de protección a adoptar. La edad, por ejemplo, ya es un criterio de segmentación claro y en muchos casos crítico para sostener la productividad. En paralelo, tenemos que revisar las políticas de gestión de personas pensando que algunas puedan pervivir a futuro". El problema adicional que apuntó Marcos es que todo lo que hemos descrito va a ser un ciclo continuo porque no sabemos a qué ritmo se flexibilizarán las medidas de protección y porque las necesidades de la plantilla también podrán cambiar a medida que se evolucione en la desescalada.

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN]



EUGENIO MUÑIZ,
de INDRA

// Para la recuperación tenemos un doble objetivo: garantizar la seguridad de los puestos de trabajo y adaptar los skills que tenemos a lo que nos demandan ahora nuestros clientes en esta nueva situación. Un aprendizaje importante es que ahora muchas empresas están viendo la rentabilidad de la inversión realizada en tecnología antes de la pandemia. Lo vemos en la relación que tenemos con nuestros clientes, algunos de los cuales incluso ya tenían las herramientas y es ahora cuando están aprendiendo a sacarles todo el rendimiento. El reto está en aprovechar este momento de cambio disruptivo para compatibilizar la tecnología con las personas //



DAVID PÉREZ PIÑEIRO,
de CABIFY

// El teletrabajo no ha sido un gran dolor para nosotros porque ya trabajamos dos días en casa y siempre desde la perspectiva de la productividad, pero la recomposición de proyectos y tiempos sí ha sido más retadora: principalmente saber qué cosas dejamos de hacer y en cuáles ponemos el foco. Además, por ejemplo, teníamos ya una serie de contrataciones acordadas y hemos adaptado el onboarding al formato cien por cien online, algo más complejo tratándose de una experiencia ligada a principios y cultura. En el retorno a la normalidad de la actividad queremos seguir siendo una empresa inclusiva, muy centrada en maximizar la seguridad y el bienestar de todos los que nos rodean apoyando a nuestros empleados y socios conductores y aportando soluciones para nuestros usuarios ante diversos retos como alternativa de movilidad responsable. El ENPS que hemos hecho en este tiempo nos han dado datos muy relevantes para saber si los mensajes que damos a los empleados, su frecuencia y sus portavoces son los correctos, y a partir de ellos tomar acciones que mejoren las áreas menos valoradas. De cara al futuro, deberíamos tener claro que para afrontar la etapa que nos viene no hay mejor capital que la innovación, con especial foco en la tecnológica, y para la que vamos a necesitar nuevas respuestas y soluciones //

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN]



EVA ATIENZA,
de TELEFÓNICA

// En el corto plazo, nos estamos enfocando en el plan de retorno, en asegurar que la salud de los empleados está garantizada al mismo tiempo de seguimos dando continuidad al negocio. Estamos acompañando a nuestros empleados en la desescalada proporcionándoles criterios y guías para la vuelta al trabajo y para seguir operando en el marco de nuevas formas de trabajo. También estamos pensando en el futuro y en las medidas que tenemos que tomar desde RRHH para asegurar que esta crisis nos sirve para mejorar y salir reforzados. Así, estamos teniendo reflexiones sobre cómo hacemos organizaciones más simples y planas, cómo aceleramos la implantación de las formas ágiles de trabajo, cómo extendemos el uso masivo de los analytics, el trabajo el remoto, el part time job y, en general, la flexibilización de la jornada, las nuevas herramientas de trabajo colaborativas, el desarrollo de las skills digitales de los empleados y de aprender en remoto y los nuevos modelos de liderazgo. Claramente esta experiencia nos ha cambiado como empleados, consumidores, ciudadanos y líderes, y ese aprendizaje debe ser el punto de partida para seguir construyendo //



ÀNGELS UCERO,
de CELLNEX

// Hemos tenido que reinventar algunas de las funciones aplicando el plan de contingencia con ingenio y flexibilidad: como directivos de RRHH hemos tenido que estar cerca de la gente paradójicamente estando tan lejos, hemos tenido que modificar todos nuestros protocolos de trabajo en campo y hemos conseguido adaptar en tiempo récord nuestro centro de control para prestar servicio 24/7 en remoto. La incertidumbre, sobre todo al principio, era enorme y abrimos un servicio de apoyo médico al empleado para atenderles en sus dudas. Ahora estamos trabajando ya en los planes de recuperación basándonos en la experiencia del despliegue, pero haciendo el camino inverso, y sin precipitarnos porque siempre primamos la seguridad y la salud; no vamos a tomar ninguna decisión sin antes hacer pruebas piloto y consensuar. En paralelo, hemos de combinar las acciones de presente con las de futuro teniendo en mente los aprendizajes que se van a quedar. En esta línea estamos definiendo el nuevo uso de las tecnologías, pero sin abandonar el contacto entre nosotros, las nuevas formas de relacionarnos e incluso los nuevos espacios de trabajo, porque estábamos inmersos en un proyecto de cultura a años vista con traslado de oficina incluido que lógicamente estamos revisando. Esta experiencia ha acelerado el proyecto de cultura y nos ha reforzado porque ha evidenciado los valores que queríamos forjar en un plazo largo que se ha visto muy reducido //

IMPACTO EN EL NEGOCIO]

Después de haber vivido crisis financieras y crisis de confianza, nadie esperaba que una crisis sanitaria fuera a tumbar el sistema económico como lo ha hecho el Covid-19. De hecho, prácticamente ninguna empresa tenía un plan de contingencia ante pandemias o, si lo tenía, de poco le ha valido. Ni en nuestras peores pesadillas podíamos pensar que un “bichito” que se anunciaba similar a la gripe pudiera contagiar a nuestro sistema económico tan rápido y con tantas secuelas. Con especial tino resume Eugenio Muñiz, Director del Área Económica de RRHH en Indra, la situación: “El Covid se ha desayunado a la cultura, se ha comido la estrategia y se va a cenar la caja. El momento es inaudito, nunca vamos a ser los mismos tanto a nivel personal como profesional pero seguro que a partir de ahora vamos a tener menos miedo al cambio”.

Las dificultades aparecieron con las restricciones a la movilidad, las limitaciones a las operaciones y las obligaciones de actividad en servicios esenciales. En el grupo de empresas participantes en este encuentro digital encontramos casuísticas diversas que van desde las sufridas por las cadenas de distribución (Mercadona y Dia), las entidades financieras (Banc Sabadell) y las empresas de telecomunicaciones (Cellnex y Telefónica), hasta otras cuya actividad se quedaba fuera de las obligadas, como es el caso de Telepizza, Indra, Pelayo y Cabify, pasando por una compañía como Sacyr que tiene en su haber un mix de ambas. Algunas de ellas han tenido que parar completamente su actividad, como es el caso de Grupo Parques Reunidos, y otras, en cambio, están a un rendimiento superior al habitual, caso de las empresas de alimentación y telco. “No existe un único patrón de reacción -resume Marcos Sanz- y las actuaciones contemplan desde medidas de regulación de empleo, búsqueda de financiación, protección de la protección de la plantilla, rediseño de las operaciones e implantación de teletrabajo”.

“Nuestro principal impacto ha sido un aumento excepcional de la demanda al inicio del confinamiento ya que la incertidumbre llevó a la población a hacer compras compulsivas. Y eso hizo que, a la vez, tuviéramos que asumir ese exceso de demanda preservando la seguridad y la salud de los clientes y de toda la cadena de suministro”, explica Alejandro Grande, CHRO de Dia. Y en una similar se expresa José Elías Portales, Director de Procesos RRHH de Mercadona, quien no duda en admitir que “la situación nos supuso un shock organizativo”.

mayúsculo para mantener el nivel de demanda al que nos enfrentábamos. Antes de la "estampida" teníamos un grupo de trabajo preparándose, pero, desde el día 10/03/2020 el Presidente y el Comité Dirección asumieron la toma de decisiones sin esperar a que hubiera protocolos especiales porque la seguridad del trabajador y del cliente era esencial".

Si las compras compulsivas fueron la tónica de las primeras semanas el aumento del tráfico en las redes de telecomunicaciones, lejos de disminuir, se disparó entonces y se sigue manteniendo debido al teletrabajo masivo, la migración de la formación al formato digital, a la compra online y al uso intensivo de las redes sociales. Cellnex y Telefónica se han enfrentado a un reto mayúsculo desde su rol de servicio crítico que se ha superado "con planes de contingencia desarrollados con anticipación gracias a la experiencia de nuestros compañeros en Italia, que tuvieron que actuar antes que nosotros", según apunta Angels Uceró.

Tampoco era una decisión continuar trabajando para Banc Sabadell y con el objetivo de mantener su servicio operativo en todo momento anticiparon todos los escenarios posibles. "Aunque teníamos un plan de pandemias muy general la situación lo ha sobrepasado y hemos tenido que avanzar intercambiando información con nuestras oficinas en otros países que estaban en diferentes fases de la misma", explica Marc Calero, Director de Planificación Estratégica de Personas de la entidad. El aprendizaje sobre la marcha es una nota común para progresar con la crisis y adelantar futuros pasos. En el sector seguros, donde el confinamiento, la ausencia de circulación rodada y la menor comunicación de los partes de incidencias domésticas rebajaron la actividad de manera notable en los primeros compases de la crisis, ahora se comienza a reactivar, y la DRH de Pelayo, M^a José Esteban, reconoce que "si bien el impacto económico está ahí, estamos guiándonos por un aprendizaje acelerado para adaptarnos a los sucesivos cambios de escenario que se produzcan".

Una variable importante en la fase de reacción ha sido, sin lugar a dudas, el carácter internacional de la compañía, como es el caso de Indra, Telepizza, Sacyr Grupo Parques Reunidos. Y lo ha sido tanto en términos de impacto en el negocio como de gestión de la adaptación. En Indra, por ejemplo, sus proyectos contemplan instalaciones a medio y largo plazo y pruebas on site mayoritariamente en localizaciones internacionales que obviamen-



MAR ROMERO,
de TELEPIZZA

// Hemos tenido impactos positivos en el día a día como, por ejemplo, una mayor cercanía entre las funciones a pesar de la distancia, una eficiencia en el teletrabajo probada y una mayor y mejor interacción con los sindicatos. Todo ello ha hecho posible que el NPS de nuestra marca haya subido hasta situarse en cuarta posición en España. Es pronto para hablar de recuperación y vamos a mantenernos en lo inusual por bastante tiempo. Mientras, la gestión del cambio es fundamental y la confianza también. Las empresas debemos tener un campo de juego más amplio en el que las personas tengan más libertad. Me encanta el término redarquía, me gustan los equipos autogestionados aunque sé que no son aplicables a todos los colectivos, y la confianza va a ser el motor para conseguir sacar lo mejor de nuestros equipos //



MARÍA JOSÉ ESTEBAN,
de PELAYO

// En Grupo Pelayo justo antes de entrar en la crisis teníamos una situación que ha ayudado a estar mejor posicionados en este difícil momento. Habíamos trabajado mucho en actualizar nuestras arquitecturas de sistemas, en tener buenos anchos de banda, el proyecto de digitalización estaba también en curso, así que esto nos permitió en menos de una semana pasar a trabajar en remoto el 100% de la plantilla, con herramientas colaborativas plenamente operativas. Siempre hemos tenido claros los dos objetivos que debíamos perseguir para afrontar bien la crisis: velar por la salud de las personas y proteger la continuidad de nuestro negocio. Y estos mismos objetivos son los que nos guían en el diseño de la estrategia de recuperación. El Plan de Retorno, que llamamos ARGO, pivota en torno a 4 pilares: personas, inmuebles, tecnología y comunicación. Y nuestra estrategia de retorno se irá activando según las necesidades de negocio lo requieran y siempre cuidando las necesidades de protección de la salud, así como favoreciendo la conciliación. Ya sabemos que nuestra estrategia de personas, teniendo en cuenta los aprendizajes de esta etapa de crisis, se orientará a viralizar los nuevos comportamientos adquiridos, a revisar los procesos para que sean más flexibles y sencillos, a implantar nuevas formas de trabajo, entre las que está el trabajo en remoto, a reorientar el liderazgo, y sobre todo pondremos el foco en la gestión del talento, que va a ser un elemento diferencial clave entre compañías. Transversalmente serán también elementos estratégicos la Diversidad, la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social //

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN]



JUAN ANTONIO FERNÁNDEZ CERRATO,
de SACYR

// Hemos intentado atender a las cuestiones urgentes sin destender otros procesos organizativos que también lo son y que no se pueden abandonar. Por ejemplo, teníamos un proceso de revisión de talento previsto para estas fechas y lo hemos mantenido porque es importante para nuestra organización a futuro. En el plan de transición estamos trabajando los aspectos más de contingencia (seguridad, salud, epi's) y los de estrategia (sensibilización, formación, adaptación de los espacios de trabajo a las nuevas normas de distanciamiento y seguridad), estableciendo directrices de aplicación global con planes específicos acordes con la normativa local //



YOLANDA MEDIANO,
de PARQUES REUNIDOS

// A pesar de no tener certidumbre sobre la fecha en la que podremos reanudar la actividad, estamos trabajando toda la operativa relacionada con la desinfección de las atracciones, el aprovisionamiento de mascarillas, mantenimiento de la distancia social, y también el retorno al centro de trabajo corporativo. Cubrir las necesidades en materia de salud del empleado y cuidar a nuestros visitantes para que disfruten al máximo la experiencia del parque, cuando podamos abrir, es nuestro mayor objetivo. En las oficinas dimos indicaciones de teletrabajar antes del anuncio oficial y he de decir que nos hemos adaptado con nota de sobresaliente. Desde hace año y medio veníamos trabajando en un proyecto de transformación digital que incluía smart working y que ahora hemos visto que estaba más adelantado de lo que creíamos. El siguiente paso es profundizar en el modelo para que seamos capaces de equilibrar los beneficios del trabajo en remoto con los del contacto humano y pensar en que la flexibilidad en la forma de trabajar puede permitirnos ser más eficientes. Ahora toca ser prudentes con la vuelta a la oficina anteponiendo la crisis sanitaria a todo lo demás y mantener el contacto diario con el equipo para teletrabajar con sentido y desarrollar competencias tecnológicas en todos los ámbitos. Por ejemplo, en mi equipo desde el primer día establecí un "Café de equipo" de 9.30 a 10.30 por Teams, todas las mañanas, para comentar las tareas del día y es la mejor decisión que he tomado. Con el conjunto de la plantilla también mantenemos una comunicación semanal con un mensaje del CEO y con noticias sobre los parques y consejos prácticos para los empleados. Hemos establecido un canal de comunicación interna también con las personas que están en suspensión temporal de empleo en todo el mundo para seguir manteniendo el sentimiento de unidad //

te se han paralizado. "Los proyectos a corto concentran ahora la mayor parte de nuestra actividad y nuestra agenda que, tanto en lo que respecta al negocio como a RR.HH., ha cambiado radicalmente", afirma Eugenio Muñiz, Director Compensación y Análisis. Y en Sacyr, Juan Antonio Fernández Cerrato, su DRH Corporativo, habla de la necesidad de gestionar la situación en diferentes países con planteamientos, momentos y legislaciones diferentes. "Nuestro comité de crisis, que se reúne diariamente, tiene capilaridad en todos los negocios y países para poder dar respuesta adaptada a cada uno de ellos".

Los ERTE's están presentes, sí, pero con sensibilidad. La sostenibilidad de ciertos negocios tiene pocas alternativas salvo las que contengan costes y en Telepizza el impacto operacional ha sido enorme, con cierres totales en algunos países y parciales en otros, y con todas sus fábricas operativas al 100% y blindadas para aplicar los protocolos de seguridad y salud nacionales. "La adaptación ha sido tal que cada 3 días hemos dado 3.000 formaciones -revela su Chief People Officer, Mar Romero-. Hemos intentado tomar medidas sobre el empleo lo más tarde posible, y lo hemos logrado alineando al máximo a todos los stakeholders y trabajado con los sindicatos para presentar ERTE's de forma minoritaria, sin retroactividad y con medidas compensatorias acordadas (complementos salariales, adelanto de la prestación, no descuento de días de vacaciones)".

Hasta aquí hemos hablado de empresas que de una forma o de otra han podido mantener cierta actividad pero, ¿y las que están prácticamente a cero? Cabify ha visto caer sus operaciones un 80-90% en España y Parques Reunidos tiene cerrados 60 parques de ocio, acuáticos y parques de animales, en 11 países con servicios mínimos en los que continúan cuidando de los animales cada día. Estremece cómo describe la situación Yolanda Mediano, Directora Corporativa de Personas y Organización de lugares tan familiares como el Parque de Atracciones de Madrid o la Warner en España: "Hemos tenido que adoptar medidas laborales muy duras en un escenario muy negativo y con previsiones de apertura poco certeras que en el mejor de los casos nos llevan al mes de julio. Mi mayor problema no es que se haya destruido empleo en este momento ya que al estar al inicio de la temporada aún no habíamos llegado al pico de contrataciones anuales, sino los 8.000 puestos de trabajo que podemos dejar de crear esta temporada en todo el mundo".

¿QUÉ APOYO SE ESPERA DE LA TECNOLOGÍA?]

En una primera lectura está claro que el teletrabajo masivo, como bien avanza el DRH de Dia, va a traer consigo una mayor demanda de tecnología, tanto para practicarlo como para gestionarlo. Muchas compañías ya tenían avanzado un plan de transformación digital que ahora ha recibido un empujón adelantando cambios que estaban previstos a meses o años vista. "Pero ahora -reconoce Portalés desde Mercadona- hemos de preguntarnos si los sistemas son los adecuados, cómo podemos mejorarlos o si es necesario reconducir los protocolos. La creatividad de las personas sale reforzada de una situación como esta".

La eficiencia del teletrabajo, para sorpresa de los más escépticos, ha sido posible más allá de las dificultades de realizar el experimento deprisa y con un recorrido previo variable. La razón de tal "éxito" está en que el teletrabajo tiene mucho de tecnología, pero sobre todo de cultura. "Paradójicamente la distancia nos ha unido y no sólo porque los sistemas nos mantienen conectados sino sobre todo porque en cuestión de días hemos sido capaces de adaptarnos al cambio", confiesa María José Esteban, de Pelayo.

Este sentimiento, que es compartido por todos los participantes, se prolonga en la idea de que el teletrabajo va a ver impulsado después de este gran experimento pero que necesariamente ha de hacerlo con criterios racionales, evitando perder el valor del contacto directo y personal. El sentir de la responsable de la función en Cellnex bien puede resumir el de sus compañeros de mesa virtual: "Tenemos que evolucionar para ver qué parte de nuestros procesos serán presenciales y qué partes digitales, pero sin quedarnos sólo en las herramientas sino incorporando los hábitos de su uso en nuestra cultura".

La agilidad organizacional, que recordemos es reconocida como el principal respaldo para invertir en transformación digital, está marcando la diferencia en la respuesta ante la crisis. ¿Por qué? Adolfo Pellicer, country manager de Workday Iberia, explica que "las empresas con atributos de agilidad organizacional tienen cuatro capacidades críticas en estos momentos: planifican de manera continua y colaborativa, tienen capacidad para adaptar los procesos con agilidad y bajo coste, pueden gestionar la demanda de las skills que necesitan ahora y en el futuro, empoderan a los empleados para la toma de decisiones justificadas mediante la de-



JOSÉ ELÍAS,
de MERCADONA

// Después de la primera semana seguimos tomando decisiones en temas de seguridad y también para asegurar el abastecimiento. Pusimos en primera línea la necesidad de trabajar no sólo en las tiendas sino en todos los bloques logísticos (tenemos 14 bloques y 3 satélites) para que el producto llegara desde el proveedor al almacén y desde éste a las tiendas cumpliendo con el objetivo de que se pudiera reponer de forma segura. Tuvimos que adaptar los horarios y escalonarlos para que no coincidieran los trabajadores que entraban a un turno con los que salían de otro. Y en lo relacionado con la salud, al equipo de 100 profesionales que tenemos en PRL sumamos un call center propio para atender las llamadas de los empleados de lunes a domingo en horario de 24 horas, que ha podido canalizar muchas dudas y consultas directamente con nuestro servicio médico. Hemos hecho muchas cosas muy rápido y ahora estamos centrados en volver a la "nueva normalidad" //



MARC CALERO,
de BANC SABADELL

// El 80% de nuestra plantilla está teletrabajando (97% en el centro corporativo) y eso significa que todas las operaciones habituales se hacen desde los hogares de nuestros empleados y se hacen bien. Cierto es que hasta ahora estamos teletrabajando en una situación de excepcionalidad y ahora tenemos el reto de evolucionar hacia modelos más estructurados con un liderazgo también acorde. Hace unos días hicimos una encuesta a los empleados y el 33% nos dijo que estaba trabajando con más autonomía ahora que antes. Hemos de conseguir perpetuar esa ratio y ahora estamos centrados en definir muy bien el modelo para que en el regreso nos permita incorporar lo aprendido. Sobre todo, cambiando el paradigma: no tanto desde la perspectiva de saber cuándo va el empleado a trabajar desde casa sino de que sea él quien nos diga cuándo va a venir a la oficina. La comunicación está siendo un factor crítico que también ha dado un vuelco. En organizaciones muy jerárquicas siempre ha resultado compleja de gestionar, pero la crisis nos ha forzado a tener un nivel de comunicación mucho más recurrente y transparente, en la que combinamos las instrucciones directas con otros elementos soft más centrados en saber cómo nos sentimos y cómo nos podemos ayudar. Este enfoque claramente nos mejora como organización y refuerza nuestra cultura //

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN]



ALEJANDRO GRANDE,
de DIA

// Nuestros equipos han demostrado tener una gran capacidad de adaptación y los niveles de compromiso que hemos observado durante esta crisis en nuestras tiendas, almacenes y equipos de oficinas son sin duda uno de los mayores activos sobre los que seguir construyendo. Nos preocupa la seguridad de nuestras personas y sin duda ese es uno de los pilares que vamos a tener cubierto. Ahora nuestro propósito es más poderoso que nunca, al poder abastecer de productos esenciales a nuestra comunidad, y la cercanía de nuestra red de tiendas nos va a permitir acompañar a la población en este proceso de recuperación que a nivel económico puede presentar dificultades para muchos. Dentro de la adaptación, también estamos trabajando para potenciar nuestra actividad online que seguirá creciendo con el consecuente refuerzo y adaptación de los equipos y sus capacidades //

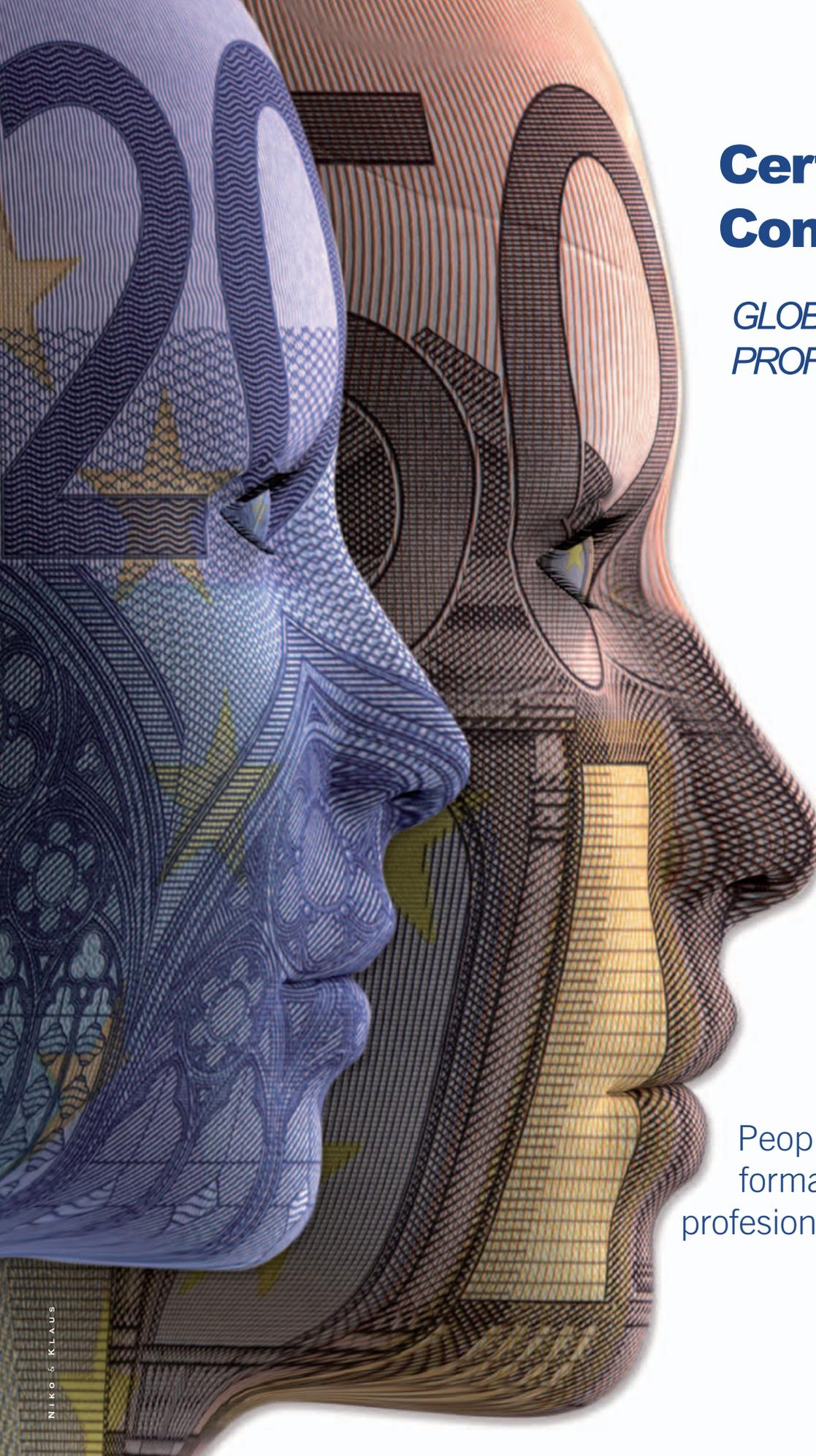
mocratización del acceso a los datos en tiempo y formato y personalizan la experiencia en la relación con el empleado”.

Esta agilidad de los procesos está en la trastienda de las estrategias de cambio para hacerlos más ágiles, más descentralizados y más eficientes. *“La integración de la tecnología en los procesos trae consigo mayores niveles de delegación y confianza en los equipos y, por lo tanto, mayor autonomía”* -afirma comenta Juan Antonio Fernández Cerrato desde Sacyr-.

Y también lo hace para la propia función RH con la puerta que abre a manejar datos de recursos humanos y datos del negocio ya que trabajando con analytics se podrá plantear la simulación de escenarios y ser más ágiles adoptando iniciativas. La capacidad de tomar decisiones en tiempo real es la gran ventaja que los sistemas HCM reportan a RR.HH pero *“sin datos las decisiones se complican”* -advierte Yolanda Mediano, de Parques Reunidos-. *Creo que ahora hemos entendido que invertir en buenos sistemas de información nos permite gestionar mejor. La evolución tecnológica con herramientas que se gestionan desde el área de RRHH es claramente una herramienta al servicio del empleado y del manager y sobre todo del negocio”.*]

¿QUÉ CAMBIOS PERDURARÁN EN EL FUTURO?]

01. Las medidas de higiene y cuidado de empleados, clientes y proveedores se mantendrán por mucho tiempo.
02. El alineamiento del customer experience con el employee experience será una necesidad que se retroalimentará cual círculo virtuoso.
03. Los hábitos de consumo online se han transformado y darán un vuelco a los tiempos de ejecución de las estrategias digitales de las compañías.
04. El liderazgo con propósito ha hecho sentir orgullo de pertenencia en muchas organizaciones. Mantener la credibilidad de la responsabilidad social necesitará de un liderazgo y una toma de decisiones diferente.
05. El teletrabajo improvisado ha hecho ver las fortalezas de la flexibilidad laboral organizada y con criterio, que reporte autonomía al empleado y eficiencia y productividad a la organización.
06. El rol estratégico de la función RH se consolida. Nunca una dirección de RR.HH. había liderado una crisis y ahora lo está haciendo desde los comités creados ad hoc, sin los medios que tanto ha reclamado y aún así con sentido y sensibilidad a partes iguales.
07. Los entornos de trabajo flexible se flexibilizarán aún más para garantizar las medidas de distanciamiento social.
08. La comunicación, siempre tan sensible en las organizaciones, se ha “lanzado a la piscina” para reducir la ansiedad ante la incertidumbre y guiar a los colaboradores en la crisis y hacia la recuperación. Recurrente y transparente serán sus atributos necesarios.
09. La capacidad de adaptar el negocio a las circunstancias con alma de startup, sabiendo ver la oportunidad incluso en la dificultad.
10. La rentabilidad de invertir en transformación digital. Muchas veces ya tenemos la tecnología y es ahora cuando estamos aprendiendo a sacarle todo el rendimiento.
11. Los procesos de RRHH se sumarán a la digitalización anticipando futuros escenarios, combinando formatos tradicionales y digitales que permitan configurar organizaciones híbridas con lo mejor de la tecnología y lo mejor de las personas.
12. La responsabilidad social será uno de los valores más presentes en la reputación corporativa y habrá que ser responsables con todos los stakeholders.
13. La negociación sindical ha demostrado que puede seguir cauces de negociación ágiles y centrados en el bien común, una dialéctica que será bienvenida si decide quedarse.



Certificación en Compensación

*GLOBAL REMUNERATION
PROFESSIONAL (GRP®)*

PeopleMatters es líder en la
formación y certificación de
profesionales en compensación

WorldatWork
The Total Rewards Association

NIKO & KLAUS

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel. +34 91 781 06 80

World Trade Center - Edificio Sur, 2ª Planta

Muelle de Barcelona - 08039 Barcelona - Tel. +34 93 344 32 84

www.peoplematters.com

