

COVID-19

Asegurar la continuidad del negocio desde la perspectiva de talento

Mayo 2020

Desde Deloitte, queremos acompañar a nuestros clientes en estos momentos de incertidumbre.

Ponemos a su disposición una guía de acciones para la respuesta en el corto plazo, la recuperación en el medio plazo y la reinvencción de la organización en el largo plazo.

Si algo estamos aprendiendo en estos días, es que frente a la situación que estamos viviendo es necesario no sólo dar respuestas, algunas demasiado rápidas, casi a diario sobre situaciones desconocidas, sino que también supone tomar la iniciativa y en medio de la incertidumbre pensar en la “futura nueva normalidad”

Basándonos en las lecciones aprendidas que nos llegan de China, en conversaciones y reuniones con nuestros clientes, hemos desarrollado un marco de acción global, que contempla muchas de las acciones en las que RR.HH. debe estar inmerso para dar respuesta a las necesidades que están teniendo sus empleados, su organización y el propio negocio.

Roadmap de Recursos Humanos

Human-Centered Response

Comunicación y conexión

Mantén la conexión constante con tus empleados y comunica los aspectos clave durante todo el proceso.

Aprendizaje continuo

Refuerza las capacidades y conocimientos claves en momentos de incertidumbre.

Motivación y Bienestar

Acompaña a tus empleados poniendo foco en la gestión emocional de los colectivos más sensibles a este escenario.

Nuevas formas de trabajo

Potencia las herramientas y espacios digitales para promover la colaboración y el acceso a nuevas formas de trabajo.

Liderazgo

Generar espacios comunes y nuevas metodologías que permitan mantener los niveles de colaboración transversal.



Organizational readiness

Tecnología

Promover la coordinación con IT para asegurar la disponibilidad de la información crítica y las nuevas maneras de trabajar.

Soporte al empleado

Amplia y promueve el uso de los servicios de atención al empleado, dando respuesta a sus necesidades.

Asegurar las operaciones

Asegurar los procesos clave del negocio y recursos humanos (nómina, contratos y aspectos laborales).

Anticipa el futuro

Desarrollar una reflexión respecto a cómo va a cambiar la organización en el escenario futuro.



Más cerca del negocio

Es incuestionable que el departamento de RR.HH. está siendo un actor clave en esta crisis, “remangándose”, formando parte de comités de crisis, acompañando al negocio, desarrollando diferentes acciones que permiten a las personas y a la organización afrontar y superar las dificultades a las que se enfrentan casi en tiempo real, tratando, no sin dificultades, humanizar la situación que ha tocado vivir a empleados, organizaciones y ecosistema.

Pero tras esta crisis y en la vuelta a la “nueva normalidad”, los profesionales de RR.HH. debemos rescatar aquellas buenas prácticas y esos logros que hemos conseguido en la organización:



Olvidar esto sería sumar más consecuencias negativas a estas crisis del COVID-19, sería no reinventar la nueva normalidad desde lo que hemos aprendido tan cerca del negocio.

#Laspersonasloprimero

En nuestro Roadmap de acciones de ayuda a las organizaciones, #Laspersonasloprimero, identificamos dos dimensiones críticas del papel de RR.HH. en esta emergencia, según el colectivo al que están dirigidas las distintas acciones e iniciativas: las personas y la organización.

Las personas

el departamento de RR.HH. está apoyando a las personas mientras viven estos momentos difíciles, dándoles una respuesta humana, que reduce la incertidumbre y demuestra que cuentan con el apoyo de la organización.

La organización

RR.HH. está muy involucrado en la preparación de la organización para afrontar la crisis, participando activamente en el desarrollo de acciones urgentes y en la planificación táctica para el corto, medio y largo plazo.

Es en esta segunda dimensión en la que profundizamos en este documento, recogiendo las acciones a llevar a cabo para asegurar la continuidad del negocio e iniciativas para aprovechar las oportunidades de transformación que ha posibilitado esta situación.

El rol de RR.HH. para asegurar la continuidad del negocio

Todos los sectores de actividad están enfrentándose a dificultades como consecuencia del COVID-19. Los impactos en el mercado, los clientes y los trabajadores suponen retos para la continuidad del negocio de todas las organizaciones.

Para contribuir a asegurar la continuidad del negocio, RR.HH. tiene que dotar a las áreas de las capacidades necesarias para operar y adaptar sus acciones para dar respuesta a los retos para el departamento a la que ve que aprendemos y pensamos en el futuro.



Dotar a las áreas de las capacidades y herramientas para mantener su operativa



Adaptar los procesos de RR.HH. al nuevo contexto

La forma en la que trabajamos,
la forma en la que gestionamos,
el lugar de trabajo,
cómo nos organizamos,
cómo nos relacionamos con el cliente
definitivamente ha cambiado...

Responder a los retos inmediatos

El momento que vivimos nos ha obligado (y nos sigue obligando) a reaccionar rápidamente para adaptarse a las restricciones y al impacto en las operaciones que están sucediendo en las organizaciones.



Dotar a las áreas de las capacidades y herramientas para mantener su operativa

Reforzar la seguridad y salud en el trabajo

- Realizar seguimiento al estado de salud de los empleados.
- Poner a disposición los profesionales médicos necesarios.
- Informar a los empleados sobre acciones de salud en el trabajo en remoto.

Asegurar los puestos críticos

- Identificar puestos clave, asegurar que cuentan con las herramientas necesarias para realizar su actividad y dirigir profesionales cuyas labores no son prioritarias o no pueden ser continuadas.
- Establecer planes de sustitución para posiciones clave para prevenir ante posibles bajas.

Establecer turnos de trabajo

- Diseñar un plan de turnos reducidos y rotaciones, evitando solapes para asegurar la menor exposición de los empleados posible y minimizando el impacto en las personas.
- Comunicar los cambios de horario y la asignación de turnos junto con información sobre acciones a llevar a cabo para incrementar la protección en el puesto de trabajo.



Adaptar los procesos de RR.HH. al nuevo contexto

Analizar la productividad

- Mantener el contacto continuo con las áreas para identificar variaciones de productividad.
- Implantar procesos de medición de la productividad en base a las herramientas disponibles.

Cubrir necesidades de talento críticas

- Identificar funciones y perfiles críticas en cada momento de la crisis.
- Incluir posibilidades de movilidad interna del talento de la organización en base a los conocimientos, carga de trabajo, y otros factores, facilitando la adaptación mediante el reskilling acelerado
- Priorizar los procesos de selección para cubrir las vacantes que la situación ha convertido en urgentes.

Adaptar la retribución

- Establecer esquemas de retribución especiales para aquellas personas afectadas por ERTE; profesionales realizando sobreesfuerzos o asumiendo riesgos para continuar con la actividad, etc.

Recuperar y ajustar escenarios

Las acciones a poner en marcha en esta fase tiene el objetivo de activar la recuperación operativa y ajustar a los distintos escenarios, empezar a prepararse para el futuro e identificar.



Dotar a las áreas de las capacidades y herramientas para mantener su operativa

Planificar la reincorporación de la plantilla

- Crear planes de vuelta gradual a la actividad normal para distintos escenarios y horizontes temporales.
- Plantear formatos y herramientas de colaboración para equipos con trabajo presencial y en remoto.

Evaluar el desempeño de forma continua y ágil

- Evaluar continuamente el funcionamiento de los cambios realizados para identificar acciones que mejoren el rendimiento
- Apoyar el feedback continuo dando guía a los líderes para estar cerca empleados (sea cual sea la situación de los empleados, en situación de ERTE, de teletrabajo, o en su puesto de trabajo, etc)

Gestionar el conocimiento

- Diseñar protocolos de actuación para los profesionales que han tenido que cambiar de funciones y actividades.
- Recopilar información sobre prácticas utilizadas durante la respuesta a la crisis que puedan mejorar los procesos, políticas y herramientas habituales.



Adaptar los procesos de RR.HH. al nuevo contexto

Posibilitar las operaciones de selección

- Adaptar las herramientas de selección para su realización en remoto (online, IA).
- Desarrollar materiales de apoyo a los encargados de la selección para facilitar su adaptación a las nuevas formas de trabajar.
- Establecer un plan para mantener el contacto con los candidatos a procesos que han sido parados.

Potenciar nuevas capacidades

- Identificar capacidades a desarrollar en la organización para la continuidad de negocio.
- Disminuir las restricciones de acceso a acciones de formación y fomentar el aprendizaje entre los profesionales desocupados.
- Dotar de guías en la formación online a los facilitadores.

Redefinir objetivos e incentivos

- Replantear la política de retribución variable para adaptar los objetivos y los momentos de pago a la nueva situación.



Reinventar la forma de operar

Posicionar a la organización para la demanda posterior a la crisis y la "nueva normalidad" es el objetivo de las acciones a implantar en la fase post COVID-19.



Dotar a las áreas de las capacidades y herramientas para mantener su operativa

Mantener la agilidad

- Consolidar la agilidad en la toma de decisiones aplicada durante la crisis para dotar a la organización de mayor rapidez de ejecución
- Asegurar el mantenimiento de una alta cooperación y fluidez de la información entre áreas

Optimizar la utilización de recursos

- Priorizar acciones y plantear la distribución de recursos en distintos escenarios presupuestarios.
- Identificar planteamientos y herramientas más rentables para desarrollar la actividad (p. ej. formación digital en vez de presencial).
- Eliminar prácticas que se hayan demostrado innecesarias durante la crisis.

Ampliar las capacidades robóticas

- Identificar procesos clave que puedan ser automatizados.
- Establecer un plan de robotización de procesos a corto, medio y largo plazo y distribuir los especialistas tecnológicos disponibles a ello.
- Buscar maneras de ampliar la aplicación de soluciones ya desarrolladas.



Adaptar los procesos de RR.HH. al nuevo contexto

Favorecer plantillas más flexibles / polivalentes (super teams)

- Diseñar equipos multifuncionales que pueden afrontar un mayor rango de tareas y dotados de las herramientas necesarias para reaccionar rápidamente ante cambios en las formas de trabajar y colaborar (comunicación, gestión del conocimiento, etc.).

Desarrollar capacidades de inteligencia artificial y análisis de datos

- Desarrollar herramientas de Inteligencia Artificial que apoyen la toma de decisiones organizativas mediante el análisis de datos de rendimiento de los cambios durante la crisis del COVID-19.

Checklist de acciones de RR.HH. para asegurar la **continuidad** del negocio



Responder a los retos inmediatos



Reforzar la seguridad y salud en el trabajo



Analizar la productividad



Establecer turnos de trabajo



Adaptar la retribución



Recuperar la estabilidad



Planificar la reincorporación de la plantilla



Evaluar el desempeño de forma continua y ágil



Gestionar el conocimiento obtenido



Posibilitar las operaciones de selección



Potenciar nuevas capacidades



Redefinir objetivos e incentivos



Reinventar la forma de operar



Mantener la agilidad



Favorecer plantillas más flexibles / polivalentes



Optimizar la utilización de recursos



Ampliar las capacidades robóticas

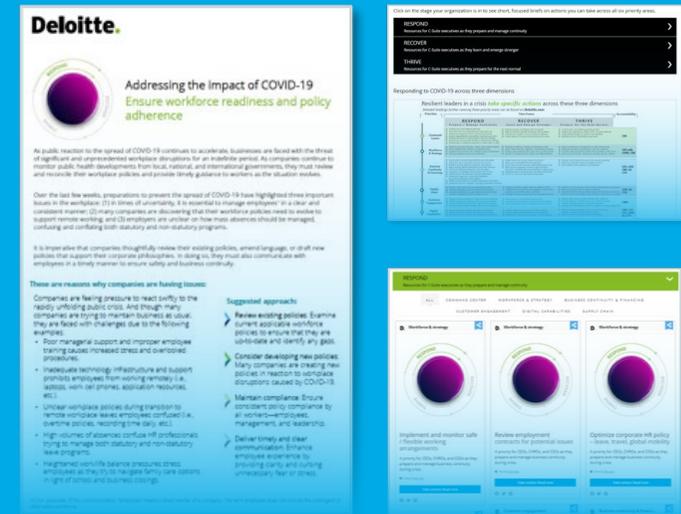


Desarrollar capacidades de inteligencia artificial y análisis de datos

Thought Leadership



Combating COVID-19 with resilience



Resources for resilient leadership

Human Capital España

Contacta con nuestros expertos



Joan Pere Salom
Socio Líder HCAS
jsalom@deloitte.es



Idoia de Paz
Directora Organization Transformation
idepaz@deloitte.es



Carlota Campeny
Senior Manager Organization Transformation
ccampeny@deloitte.es



www.deloitte.es

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.