

Guía práctica para la gestión empresarial de la crisis del COVID-19

La gestión de personas en
momentos de crisis



Soy Carlos Giner y desde CG Consulting somos conscientes del momento de incertidumbre que están viviendo las empresas en nuestro país. El impacto de la situación provocada por el COVID-19 en el tejido empresarial es todavía difícil de estimar. Es necesario, por tanto, que empresas y profesionales estén preparados para responder ante cualquier escenario.

Por ello, con el objetivo de ayudaros en la toma de decisiones como venimos haciendo hemos elaborado una serie de Guías Prácticas para la gestión de esta crisis que ponemos a vuestra disposición.

1. Comité de crisis



Creación de un comité de crisis

¿Cuál es el cometido del comité de crisis?

- Adopta las decisiones críticas del negocio.
- Diseña planes de actuación a medida ante la crisis.
- Facilita la implantación de los cambios necesarios.
- Garantiza, en la medida de lo posible, la normalidad del servicio a los clientes.
- Comunica de manera transparente y efectiva a plantilla, clientes y proveedores.

¿Quién debe formar parte del comité?

Optar por un modelo que **incluya representantes de todas las áreas** de la empresa agilizará el análisis y toma de decisiones. Entender la figura de **recursos humanos como estratégica** en esta situación facilitará y hará más efectiva la gestión e implantación de medidas.

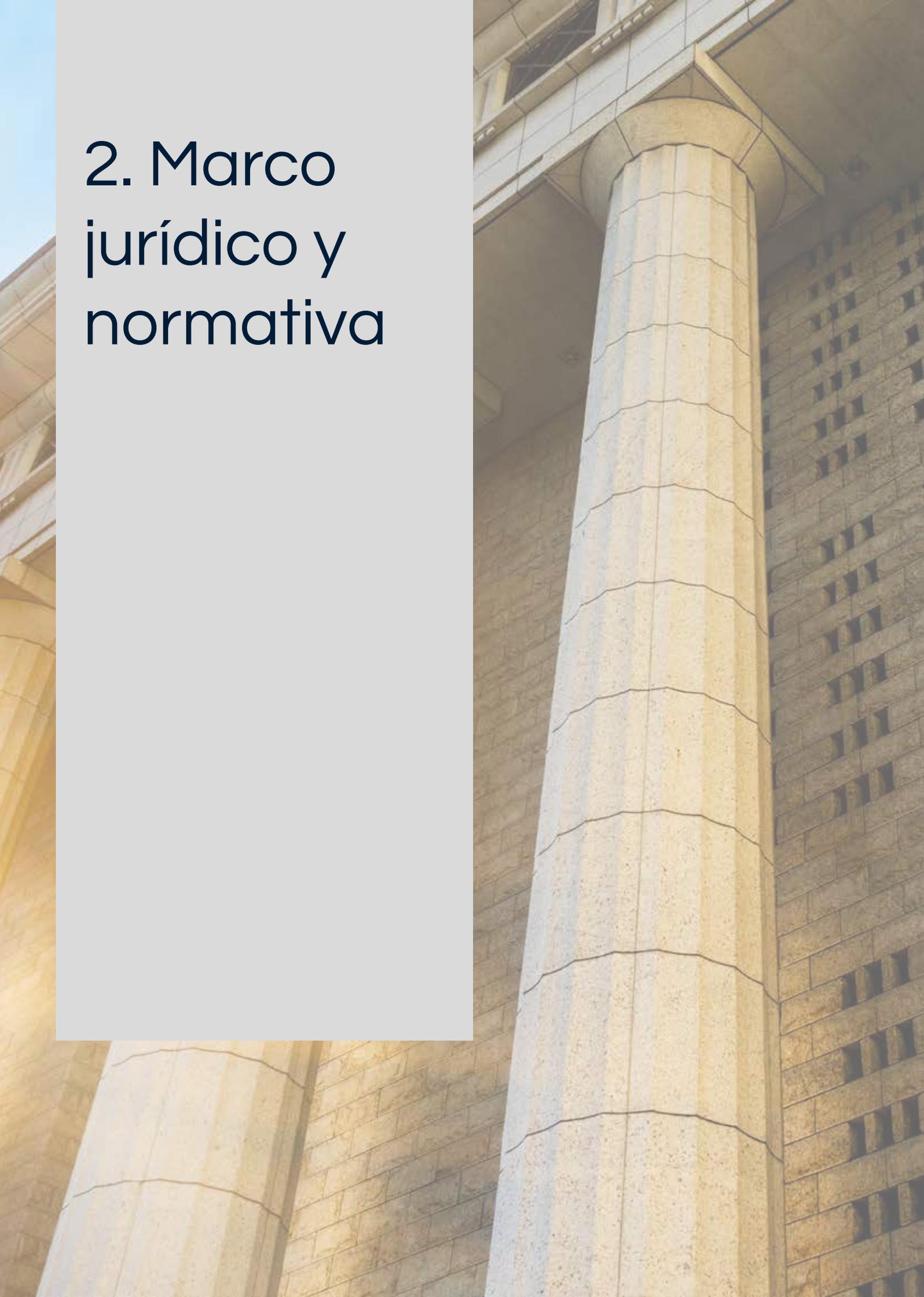
¿En qué se traduce su funcionalidad?

En la implantación de medidas y protocolos como respuesta a la crisis.

Al final de la guía puedes ver un **ejemplo de los apartados a incluir en un “Plan de trabajo de deslocalización”**.

Entender la figura de recursos humanos como estratégica en esta situación facilitará y hará más efectiva la gestión e implantación de medidas.

2. Marco jurídico y normativa



Cumplimiento del marco jurídico y normativa

¿Cómo nos aseguramos del cumplimiento del marco jurídico y la normativa?

- Estando actualizados sobre las **medidas adoptadas por las autoridades**.
- **Apoyándonos en expertos, capaces de asesorar a la empresa** en el cumplimiento de sus obligaciones y en las fórmulas y posibilidades de acogerse a las medidas extraordinarias que desde el Gobierno se van publicando (por ejemplo, ERTE, consecución de líneas de financiación que desestresen la tesorería o aplazamientos de impuestos).
- **Informando y formando a la plantilla en medidas de prevención específicas** ante la crisis sanitaria, articulando los mecanismos que sean necesarios para su implantación (por ejemplo, los nuevos protocolos a seguir en la entrega de paquetería).

Si mi organización debe adoptar el modelo de teletrabajo, ¿qué debo tener en cuenta para la implantación?

- **Dotar de las infraestructuras, equipos y herramientas** tecnológicas el negocio para hacer viable y seguro el trabajo desde casa, informando y formando a los empleados sobre su funcionamiento.
- Diseñar e implantar protocolos *ad hoc* sobre **ciberseguridad** y cumplimiento de la ley de **protección de datos**.
- **Asesorar sobre cómo habilitar un espacio en casa para trabajar**: establecer rutinas (como desayunar, ducharse y vestirse, evitando la tentación de trabajar en pijama); marcarse una jornada e intentar ceñirse al horario; buscar un sitio en la medida de lo posible ajeno a interrupciones y con buena iluminación; mantener el espacio ordenado o contar con una buena silla; etc.

Las situaciones de emergencia en lo relativo a gestión de personas requieren: un comité de crisis, asegurarse el cumplimiento de obligaciones y la adaptación al marco jurídico y un cambio de mentalidad que requiere de la suma de compromisos y responsabilidades

3. Cambio de mentalidad



Cambio de mentalidad: innovación, digitalización y adaptación

¿Qué impacto puedo esperar de la crisis en mi empresa?

- El panorama no es positivo: **limitaciones** en la capacidad de producir u operar, **dificultades** para alcanzar objetivos, **costes** añadidos de gestión, **bajas** o reducciones de plantilla, **disminución de beneficios** o cuentas de resultados negativas (entre otros).
- Pero las crisis también suelen impulsar la “**innovación**”. La del COVID-19, en concreto, está empujando la tan mencionada “**transformación digital**”.
- Obliga a un **cambio de mentalidad y cultura mucho más rápido** que el que se venía dando, a plantearse el modelo de negocio desde otras perspectivas, digitalizar estrategias, **reinventarse**, etc.

¿Cómo puedo actuar desde las políticas de recursos humanos y gestión de personas? (I)

- En primer lugar, con las medidas que sean necesarias para **proteger, evaluar y prevenir**.
- Ahora, más que nunca, **debemos poner las personas en el centro de la empresa**. La crisis no sólo pone a prueba la solidez económica o tecnológica de la organización, también la de su cultura, valores y capacidad para responder con el liderazgo y decisiones oportunas ante un escenario tan restrictivo.
- **Generando un entorno de confianza y responsabilidad**. Las “reglas” han cambiado y esta crisis es un punto de inflexión que requiere de una buena actitud y compromiso de todos por salir adelante, de una suma de esfuerzos y responsabilidades.
- Con un **liderazgo cercano ante equipos llenos de incertidumbre y muchas veces deslocalizados**. El líder pierde la influencia ligada a la presencia. Líderes autoritarios, controladores o inaccesibles perderán notoriedad, visibilidad y campo de actuación. Los que tienen sus pilares en la confianza y motivación serán los fuertes. En cualquier caso, es fundamental **liderar con el ejemplo y empatía**.
- **Presencialismo vs. Orientación a resultados**. Con políticas y procedimientos flexibles, reorganizando el trabajo poniendo el foco de la gestión en tareas y obtención de resultados y no en el tiempo de asistencia. Las culturas de presencialismo lastran la productividad y desmotivan.
- **Redefiniendo los objetivos y los sistemas de evaluación de desempeño**. Si el propio equipo directivo ha asumido que la crisis tendrá consecuencias insalvables en el cierre de año, no tiene mucho sentido mantener unos objetivos irreales en cuanto a su consecución a la plantilla. En un buen momento para redefinirlos orientados a la recuperación.

Cambio de mentalidad: innovación, digitalización y adaptación

¿Cómo puedo actuar desde las políticas de recursos humanos y gestión de personas? (II)

- **Apostando por políticas de retribución variable y flexible.** Más justas en cuanto al aporte de valor de cada individuo a la compañía, más ajustadas a las necesidades particulares de cada persona y más flexibles para la empresa en cuanto a asumir costes fijos.
- Fomentando una **cultura que convierta las amenazas en oportunidades.** En muchos casos, la situación supondrá una diversificación o cambio del modelo productivo que todos deberán asumir. Por ejemplo, implantando y adaptándose a **modelos de gestión más colaborativos** a través de soluciones de digitalización *cloud*, más accesibles, ágiles y con capacidad para compartir y gestionar conocimiento. Existen herramientas como Trello o Microsoft Teams que facilitan una gestión deslocalizada, accesible, compartida y segura.
- **Facilitando sistemas de formación a distancia,** activando, por ejemplo, plataformas de *e-learning* que garanticen la actualización continua de conocimiento o abordar el *on-boarding* de las nuevas incorporaciones a la plantilla durante el periodo de confinamiento.
- **Activando canales de comunicación alternativos.** A los clásicos como el correo electrónico o los anuncios estáticos de la intranet, se suman otros bidireccionales, instantáneos y accesibles desde distintos dispositivos que antes ocupaban una segunda línea en la comunicación. Se pueden, por ejemplo, establecer reuniones diarias de equipos o departamentos por videoconferencia con herramientas como Skype o Duo (ojo, deben seguir estando planificadas y procurar que sean ágiles y productivas), crear grupos de departamentos con aplicaciones de mensajería instantánea o utilizar la función de multiconferencia telefónica.
- **Comunicando con transparencia.** Se debe evitar el alarmismo, pero si las medidas a adoptar son difíciles, o la evolución del negocio está viéndose muy afectada, la plantilla debe conocerlo. Si los empleados (en sus casas en muchos casos en situación de confinamiento) no tiene noticias de cómo van las cosas, se potenciará la rumorología y la negatividad, **afectando a la productividad y al clima laboral.** El empleado debe sentir que es parte de la solución a esta crisis, y que, durante un tiempo, a lo mejor todos tenemos que perder un poco para que no haya nadie que pierda mucho.
- **Manteniendo la motivación:** Es un momento duro para todos. La cuenta de resultados habrá sufrido un importante revés y los trabajadores sienten que sus puestos de trabajo pueden estar en peligro. Ahora más que nunca, **motivar implica agradecer.** Los equipos deben demostrar a la empresa compromiso y responsabilidad. La dirección debe demostrar reconocimiento y reforzar los logros.

Conclusión



Conclusión

No se trata de ser negativos o alarmistas, pero en el mundo profesional que nos vamos a encontrar después del coronavirus se habrá destruido tejido empresarial, puestos de trabajo, y será más competitivo. Debemos prepararnos para ello. **Las organizaciones tienen en las personas su principal ventaja competitiva y el elemento más estratégico para recuperarse y volver a una situación de beneficios económicos y productividad.** Las políticas de recursos humanos deben:

- Facilitar las **respuestas oportunas** a la crisis (comité) y asegurarse el **cumplimiento de obligaciones y adaptación a medidas** (con asesores expertos en el área jurídico – laboral, tributaria y financiera)
- Contar con una excelente capacidad para **atraer el talento adecuado** (externalizando en manos de profesionales los procesos de reclutamiento y selección).
- Tender a la **flexibilidad, igualdad y conciliación** para generar más compromiso y *engagement*, reteniendo al personal clave.
- Fomentar **modelos de gestión colaborativos** que favorezcan **altos niveles de rendimiento** y faciliten compartir y gestionar conocimiento.
- **Poner el foco en la obtención de resultados:** planteando objetivos en términos de qué se espera y para cuándo, dejando margen a la gente en el cómo conseguirlos y dotándolos de los recursos y tecnología necesarios para ello.
- Contar con un **liderazgo** basado en la motivación, el ejemplo, la confianza, la comunicación transparente y el reconocimiento.

Las políticas de recursos humanos deben ser más flexibles, más centradas en resultados y capaces de atraer y retener al personal clave. Las empresas tienen ahora más que nunca su principal ventaja competitiva en las personas.

EJEMPLO DE PUNTOS A CONSIDERAR EN UN PLAN DE TRABAJO DE DESLOCALIZACIÓN

1. Dirigido a: por ejemplo departamento de atención al cliente
2. Objetivo: por ejemplo, garantizar la normalidad del servicio de soporte y atención al cliente durante el periodo de crisis ante la deslocalización de los equipos de trabajo.
3. Miembros y datos de contacto
 - Nombre y apellidos
 - Correo corporativo
 - Teléfonos
 - Usuario de Skype o Hangouts.
4. Horarios
 - Generales del equipo
 - Específicos: por ejemplo, de rotación de jefes de servicio en modalidad de guardia con acceso a gestión de incidencias 24/7 a través de teléfono móvil.
5. Canales de comunicación
 - Movil
 - Correo electrónico
 - Intranet
 - Chat corporativo
 - Grupo de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, etc...)
 - Videoconferencia
 - Espacios / herramientas cloud habilitados (tipo Drive o corporativos) para el intercambio de información.
6. Material de trabajo
 - Acceso remoto / VPN
 - Portátil.
 - Software.
 - Móvil.
 - Conectividad.
 - Herramientas de seguimiento y reporting
7. Plan de trabajo
 - Centrado en tareas: redefinición de funciones, objetivos y redistribución de tareas.
 - Describiendo objetivos y plazos
 - Explicando el modelo de seguimiento (checkpoints) y entregas
 - Plificando las reuniones periódicas por videoconferencia
 - Otros
8. Anexos: protocolos, políticas o procedimientos detallados de actuación / acceso / comunicación.