



RECOMENDACIONES PARA
GENERAR COMPROMISO
DURANTE Y DESPUÉS DEL ESTADO
DE ALARMA

Nos vimos todos en ello casi sin darnos cuenta, sin prever que su impacto fuera de tal magnitud. Hemos vivido las últimas semanas con la presión de sostener el negocio, reaccionar y adaptarnos a unas nuevas condiciones de trabajo y de vida. Una combinación inédita, un momento único.

Esta guía quiere ser una referencia para ayudar en la toma de decisiones con el objetivo de que la gestión de la crisis del COVID-19 sea lo más humana posible. Nuestro objetivo es guiar a las organizaciones en las decisiones que afectan a personas porque esta situación es una oportunidad para construir sentido de pertenencia, crear grupo y aumentar el compromiso de los empleados.

Queremos ayudar en la preparación de las muchas resoluciones que aún faltan por tomar, generando una reflexión y teniendo siempre presente el compromiso y la protección del equipo.

La situación es cambiante e imprevisible. Vamos descubriendo novedades a cada paso. Arrojemos luz y llevemos a cabo una gestión humana de esta crisis que se ha convertido en un *tsunami*.

Los plazos no están claros; las condiciones, tampoco. Es probable que la vuelta sea escalonada o incluya condicionantes en nuestra forma de trabajar que antes no existían. Demasiada incertidumbre.

Sabemos que las crisis afectan a sectores concretos, no a empresas concretas. Unos sectores están totalmente parados; otros tienen una enorme carga de trabajo y responsabilidad social. Unos han aplicado un ERTE masivo; otros siguen con la plantilla al completo. Algunos sectores recuperarán casi la normalidad a la vuelta; en cambio, otros afrontan una caída fuerte en la demanda de sus servicios.

Por todo esto, a lo largo de esta guía os recomendamos varios consejos a tener cuenta para lidiar con los aspectos que nos afectan a todos.

Ideas clave:

- Nadie está preparado para una epidemia de tal magnitud
- Es una situación inédita para todos
- Convierte esta crisis en algo humano
- Analiza y decide pensando siempre a largo plazo
- Consigue que Recursos Humanos forme parte del Comité de Crisis
- Comunica honesta y constantemente

1. EL COVID-19, UNA SITUACIÓN INÉDITA

> Lidera con humildad

Es el momento de la humildad. Ni nosotros ni nadie sabemos lo que va a ocurrir. La humildad debe ser el valor ancla en nuestra forma de trabajar y comunicar. Es momento de hablar con franqueza y claridad. Esto nos golpea a todos y, para una gran mayoría, es el mayor reto directivo con el que nos hemos encontrado. Dejémoslo claro.

> Ten claras las prioridades pensando a largo plazo

Fortalecer el nivel de compromiso del equipo y las relaciones estratégicas requieren una perspectiva a largo plazo. Los deberes que tenemos con nuestros públicos claves (proteger al equipo y las relaciones con otras organizaciones) son lo más importante. Antes de tomar una decisión que parece buena a corto plazo es importante pensar cómo nos va a afectar en el futuro.

> Comunica honesta y continuamente

La situación actual se complicó emocionalmente para todos. Aunque sea por causa mayor, ser parte de un ERTE duele. Sabemos que en muchos casos no hubo tiempo para poner en práctica todas las medidas de comunicación y ayuda que se podrían haber tomado. No es tarde: todavía hay muchos aspectos que

cuidar y muchas iniciativas que poner en marcha::

- La comunicación nunca debe parar. El primer aspecto es seguir en contacto con los empleados afectados por el ERTE durante el tiempo en el que están en casa. Es importante recordarles que siguen siendo parte de la familia, que seguimos siendo un equipo. La conexión de un empleado con la organización va a depender de cómo gestionemos la comunicación durante el ERTE y en el regreso, así como de las acciones futuras.

- El silencio no ayuda. En función de cómo se haga y se comunique, la decisión del ERTE puede entenderse como una demostración de falta de interés en el empleado. Hay que explicar los motivos para favorecer el entendimiento.

- El ERTE puede ser una decisión positiva para la empresa y los empleados. Hacer uso del ERTE puede haber sido una decisión clave para evitar despidos posteriores o para minimizarlos. Gracias al ERTE es posible que se mejore la liquidez y se alcance la viabilidad de la empresa para el resto del año. Para muchos empleados y sus familias puede haber representado la diferencia entre conservar la salud o enfermar. Hay



CUIDA EL 2. IMPACTO

que explicar que el ERTE obligaba a incluir a todos los afectados de una vez, con lo que no era fácil limitar el número de personas afectadas. Debemos transmitir una idea sencilla: la decisión era compleja.

- **Atención a la credibilidad.** Hay que tener cuidado al positivizar el mensaje. Una cosa es que haya consecuencias positivas y otra distinta que esos fueran los motivos para tomar la decisión de activar el ERTE. No es momento de defender nuestras decisiones, es momento de atender la necesidad que el empleado tiene de entender lo que ocurre y de sentir conexión con la empresa.

- **Canales y tono.** Dependen de la industria y de cómo hayáis vivido estas semanas. Es mejor hacer más comunicaciones y más cortas. No es momento de grandes reflexiones. Si es posible, comuniquemos en persona y mientras sigamos en remoto hagamos uso del vídeo.

- **Es importante coordinar la comunicación interna con la externa.** No solo la pública, sino la que hacemos con clientes, partners o inversores. Todos son importantes, pero el equipo es nuestro principal

objetivo y es quien deber ocupar el esfuerzo prioritario de comunicación. La percepción de que la dirección se centra en otros públicos tiene un efecto emocional negativo. Buscamos que el equipo se sienta protagonista, que no se entere por otros medios de lo que pasa.

La falta de noticias no es buena. Lleva a la especulación y genera preocupación y miedo. Comuniquemos hasta cuando no tengamos nada que comunicar. La transparencia es fundamental para aumentar el compromiso.

> **Prioriza la conservación del empleo**

La terminación de la causa de fuerza mayor es el final del ERTE, pero el riesgo de pérdida de puestos de trabajo no acaba aquí. Las medidas que se tomen pueden incluir recortes y pérdida total de empleo para algunas personas. Es importante priorizar la conservación de empleo y demostrarlo.

La pérdida de empleo genera múltiples daños al resto del equipo, a los mandos intermedios, a quienes tienes que gestionar emocionalmente las salidas, a los clientes, al resto de la plantilla y, por supuesto y fundamentalmente, a los afectados. Tenlo en cuenta.



> Diferénciate

Despidos va a haber, pero el que otras empresas despidan empleados no justifica los nuestros. Hacer lo mismo que el resto no aumenta el compromiso. Las cosas tienen valor en su contexto. La oportunidad de generar pertenencia y compromiso está en luchar por el equipo en un momento en el que se esperan despidos.

Hay que explorar todas las opciones antes de despedir: recolocar personal a otras áreas, priorizar tareas, reducir temporalmente la jornada de trabajo, reducir temporalmente los salarios, asociarnos con otra empresa, buscar nuevas áreas de actividad además de las normales... La clave es demostrar un esfuerzo por mantener la plantilla en su totalidad.

> Comparte el impacto

El sentimiento de pertenencia está basado en un principio de solidaridad entre todos los miembros de la organización. En muchas organizaciones los trabajadores con puestos más básicos se han visto afectados por el ERTE, mientras que los puestos más altos y directivos han seguido trabajando desde casa. Unos han sufrido ya el impacto económico, precisamente los que tienen menos poder adquisitivo, y otros no.

Muchos directores generales y CEOs están anunciando su renuncia al sueldo durante el tiempo que dure la crisis. Muchas organizaciones han optado por reducir el sueldo de sus empleados de forma homogénea y en solidaridad con aquellos que se han visto afectados por la situación extraordinaria. Es el comportamiento de una familia. Son las acciones concretas las que crean compromiso.

En algunos casos se han anunciado mejoras salariales temporales para trabajadores que han asumido situaciones de riesgo durante el estado de alarma. Considera todas las opciones.

> Apoya económicamente

Pese a los ingresos derivados del ERTE, algunas personas estarán en situaciones financieras complejas y necesitarán ayuda. Se pueden establecer beneficios extraordinarios que atajen esa situación y que se ofrezcan a las personas que lo necesiten. Una forma de ayudar es con préstamos a cargo de días de trabajo futuros o con anticipos de salario antes de la fecha de cobro.



PONTE AL 3. DÍA

> Apoya emocionalmente

Un alto número de personas va a necesitar un apoyo emocional claro para superar pérdidas personales, la preocupación ante la incertidumbre laboral y económica o el impacto del confinamiento en ellos mismos o en sus familiares. Muchos de esos efectos pueden no ser obvios al principio.

El objetivo fundamental es que todos los miembros del equipo se sientan protegidos y escuchados. Se deben establecer canales de comunicación para escuchar regularmente a los trabajadores.

> Lanza acciones solidarias y de voluntariado

Promover actos de ayuda y colaboración entre los propios empleados siempre aporta un plus. Muchos de nosotros hemos experimentado el deseo de ayudar a otras personas durante estas semanas, de sentir que aportamos algo a alguien en un momento duro. Es una oportunidad para promover el voluntariado y la acción de nuestros equipos, bien atendiendo las necesidades de otros miembros del equipo o bien realizando otro tipo de ayuda social.

La organización puede fomentar estas acciones y pres-

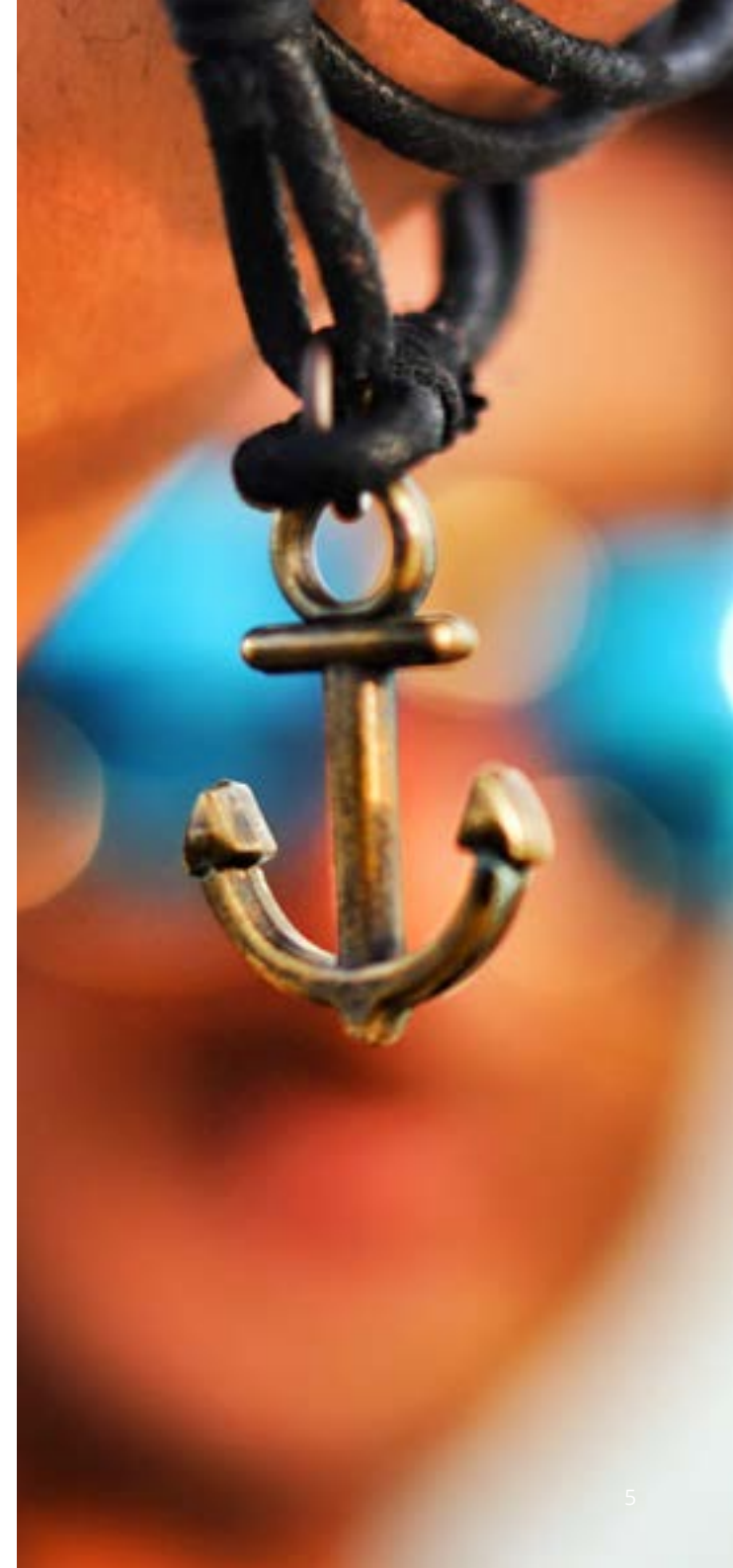
tar sus recursos para ello. La ayuda es a su vez terapia y fuente de compromiso. Los equipos que colaboran y comparten estas experiencias aumentan su conexión con el resto del grupo y con la organización.

> Forma y actualiza los puestos

Las crisis presentan oportunidades para crear mejoras exponenciales. Es momento de aprender de lo que hemos hecho mientras trabajábamos desde casa o de reflexionar sobre cómo prepararnos mejor ante situaciones similares.

Lo importante es involucrar al equipo, capturar sus reflexiones e involucrarles en el desarrollo de mejoras en la forma de trabajar que puedan derivarse de esta experiencia.

Todos nos replanteamos cosas en nuestras vidas ante una situación como la actual. La receptividad ante posibles cambios en nuestra actividad va a ser mayor y es, por tanto, un buen momento para hacer evolucionar nuestros puestos y desarrollar a las personas. Hacer evolucionar mi puesto es una forma de avanzar mentalmente y de contribuir a la competitividad de la empresa.



4. HUMANIZA LA GESTIÓN

> Clientes y proveedores. Demuestra compromiso dentro y fuera de la empresa

Nuestra forma de actuar con ellos en las siguientes semanas también causa un impacto en el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo.

Al igual que valoramos a quien ayuda con lo que puede en nuestras comunidades, la reacción humana de nuestras organizaciones ante las dificultades de empresas en nuestra cadena de aprovisionamiento o clientes no pasará desapercibida. Es el momento de actuar con humanidad para crear compromisos emocionales duraderos.

> Actúa con transparencia en las decisiones con impacto humano

El deseo de mostrar compromiso y mantener la viabilidad de la empresa pueden entrar en conflicto. ¿Dónde ponemos los límites? ¿De qué forma y a quién ayudo? Son decisiones complejas y nunca se puede abarcar todo. También es importante explicar lo que no se puede hacer. La organización tiene que priorizar su viabilidad y el mantenimiento del empleo.

> Exterioriza gestos humanos

La gestión tradicional de personas y empresas aún incluye una gran jerarquía y distancia. Es una oportunidad única para romper con ello. Los gestos que más nos impactan son los que no se esperan. Pensemos en esa persona del comité de dirección cuyo estilo es más distante; en ese responsable de sección que nunca demostró cercanía. Estamos ante una oportunidad de actualizar nuestra cultura organizacional y la marca personal de muchos de nuestros mandos.

> Gestiona con comprensión y paciencia

Se ha parado el mundo, por lo que no será fácil echarlo andar. Encontraremos muchos retos productivos, administrativos, operacionales. En dos semanas se han aprobado varios Reales Decretos alterando temporalmente las condiciones del trabajo en España y alguno más llegará. No es fácil saber lo que debemos hacer en cada situación.

Los profesionales de RRHH nos vamos a encontrar dudas, ambigüedades, nuevos requisitos con los que cumplir, retrasos en las respuestas de administraciones y asesorías. Los empleados y la empresa necesitarán información y resolución de sus problemas y no siempre será posible conseguirlo.



GABINETE .5 DE CRISIS

Las áreas de Compras, Logística, Finanzas, o casi cualquier otra, han sufrido un número parecido de cambios. Es momento de ejercitar la comprensión, de demostrar empatía con el otro, de colaborar y agradecer el esfuerzo, de ponernos en la piel de la otra persona.

> Ajusta los procesos de gestión de personas

Además de las situaciones extraordinarias, es muy probable que tengamos que tomar decisiones sobre procesos ya definidos que se ven afectados, como pueden ser la evaluación del desempeño, la gestión de las vacaciones, el control de presencia o la planificación de turnos, etc.

En la gestión de la crisis los procesos pierden valor con respecto al objetivo de estabilizar y crear un nuevo orden. Por eso es tan importante comunicar y crear sentido de pertenencia. Todos vamos a tener que adaptarnos, pero no aceptamos las cosas de la misma manera si las consideramos claras y justas que si no.

¿Quién se debe involucrar y cómo creamos un plan para humanizar la crisis y la vuelta?

Es posible que la organización tenga ya un gabinete de crisis. Si es así, debe contar con la presencia de RRHH,

algún miembro de dirección, mandos intermedios y empleados. Sus objetivos deben ser:

- **Analizar la situación:** estado de los distintos grupos de trabajadores en función de su situación actual (remotos, en ERTE (expediente de regulación temporal de empleo), en PRR (permiso retribuido recuperable), de baja, enfermos, etc.).
- **Crear una serie de acciones** siguiendo los contenidos de esta lista. Es importante involucrar a cuantas más personas mejor tanto para proponer como para liderar algunas de esas acciones.
- **Crear un plan de comunicación** bajo un lema inspirado en la visión de la empresa y en la superación. Algo que nos acerque y cree sentimiento de grupo. Comunicar las acciones en marcha y las partes del plan.

Cada organización parte de unas circunstancias diferentes. Para tomar las decisiones estratégicas más adecuadas en boost creemos que es necesario analizar el punto de partida tomando perspectiva. Y para ello, es posible revisar tanto vuestra cultura como los beneficios de vuestra organización.

Contacta ya con **boost** para poner en marcha el plan de acción más adecuado: boostpeople.es



¿Te has quedado con ganas de más? Descarga las guías de Grupo Binternacional que más te interesen y actualiza tus conocimientos en el ámbito de los Recursos Humanos.



**El Plan de Onboarding
- whitepaper**



**Cómo construir tu
marca empleadora**



**La Experiencia del Em-
pleado - whitepaper**



**El Manual de Bienve-
nida - whitepaper**



**Cómo redactar una
carta de oferta moti-
vadora**



**Manual de selección
de personal para
directores generales**



**El permiso de pater-
nidad y maternidad -
desmontando mitos**





THE PEOPLE BUSINESS

boostpeople.es

boost@grupobinternational.com

+34 91 172 44 09