

Gente y Habilidades

Ponga a su gente primero



Los empleados son el combustible de cualquier organización, necesitan funcionar al máximo para mejorar el rendimiento futuro.

El impacto más radical e inmediato de COVID-19 ha sido en las personas. Las nuevas formas de trabajo han aumentado la presión sobre los directivos y sus equipos. Los cierres y el trabajo a distancia han desdibujado las líneas entre la vida empresarial y profesional y han puesto en primer plano el bienestar físico y mental de la fuerza de trabajo. La salud, la moral, el ambiente de trabajo, las habilidades y la productividad son temas críticos y cumplir con esos desafíos es una prioridad. Según el Global Business Pulse de Grant Thornton International, el 36,7% de las empresas del mercado medio dijeron que estaban planificando para las personas y los desafíos de liderazgo en preparación para la recuperación.

Gestionar el rendimiento de vuelta al trabajo

En el caso de las empresas que necesitan que su personal esté ubicado en un lugar determinado, la prioridad es proporcionar un entorno seguro con medidas adecuadas de autodistanciamiento, y los datos del IBR de Grant Thornton mostraron que el 46,8% de las empresas planificaban la seguridad en el lugar de trabajo.



Sin embargo, a medida que las personas regresan a sus lugares de trabajo, también necesitan orientación y claridad en materia de gestión para volver a encarrillarlas. **Patrick Gallen**, director de la consultoría de personas y cambios de Grant Thornton Irlanda, dice: "Cuando las personas se distraen por lo que está cambiando a su alrededor, cuando no están claras, están confundidas o se sienten inseguras, pierden la concentración, y esto afecta negativamente al rendimiento".

"A menos que la gente tenga claro qué está cambiando y por qué, cómo el cambio les afecta tanto a ellos personalmente como a su equipo, pasarán más tiempo distraídos y no serán tan productivos". Con el impacto negativo que ya ha tenido COVID-19, las empresas tienen que volver a la capacidad y al rendimiento lo antes posible".

Sin embargo, un cambio bien ejecutado puede tener un impacto positivo. Si se aborda con una planificación cuidadosa y un compromiso significativo, el cambio puede ser una oportunidad para "reconstruir mejor".

Gallen dice: "Hemos trazado el impacto en el rendimiento en un plazo de siete meses, comenzando con 30 días antes de la fecha prevista de vuelta al trabajo, hasta seis meses después. Dividiendo este período en etapas clave con intervenciones específicas en cada etapa, puedes ayudar a mantener e incluso mejorar el rendimiento".

Considerar la posibilidad de subcontratar funciones específicas



Dado que muchas empresas se muestran reacias a incorporar nuevo personal permanente, **Pallavi Bakhru**, socio de Grant Thornton India, espera que haya una creciente demanda de contratación externa. Dice: "En todo este esfuerzo por ser más ágil, las organizaciones ahora buscarán servicios de subcontratación". En lugar de contratar un equipo de especialistas en comercialización de productos de consumo masivo, por ejemplo, el uso de una agencia es más flexible hasta que haya más certeza.

O cuando se requieren habilidades muy específicas de alto valor, traer a un especialista individual puede ser más ventajoso que crear un rol permanente.

"Esto va a beneficiar tanto a los proveedores como a los clientes que quieren ser eficientes. Las empresas de servicios querrán crear estas relaciones estratégicas en las que los clientes puedan recurrir a conocimientos muy especializados cuando lo necesiten."

Revise sus políticas de bienestar

Pero para una gran proporción de empleados que trabajan ahora más o totalmente a distancia, el bienestar mental -más fácilmente controlable en situaciones cara a cara- es una preocupación creciente para las empresas. Una investigación emergente de la ONU encontró que las mujeres se han visto afectadas de manera desproporcionada por los patrones de trabajo de cierre, dadas las responsabilidades de cuidado y el impacto en la seguridad del trabajo. La investigación sugiere que, dada la gran proporción de mujeres que trabajan en los sectores más afectados, tenemos que pensar cuidadosamente en cómo podemos redistribuir este capital humano como un componente crítico para nuestra recuperación económica. El apoyo de los empleadores para el bienestar de las mujeres tiene un papel vital en ello. Mientras tanto, muchos empleados más jóvenes están viviendo -y ahora trabajando- en alojamientos compartidos con menos espacio y privacidad. Mientras que muchas personas a través de las generaciones, se sienten aisladas o que su sentido de propósito ha disminuido.



Una fuerza de trabajo feliz y saludable equivale a empleados productivos y rentables, dice **Susie Crowder**, jefa de asesoría de capital humano en Grant Thornton, Islas del Canal. "Una de las cosas que hemos hecho para ayudar a las organizaciones es observar cuán robusta o presente es cualquier oferta o estrategia de bienestar en sus organizaciones".

Ella dice que las organizaciones necesitan reconocer, el impacto del bienestar en la fuerza de trabajo y, en última instancia, el resultado final. Y luego trabajan a través de un proceso que garantiza que, desde el punto de vista organizativo, la empresa realiza comprobaciones sistemáticas con todo el personal de forma regular para asegurarse de que están bien y proporcionan apoyo.

No ignores tu cultura empresarial y tus valores.

Con tantos negocios centrados en la supervivencia, no es sorprendente que la cultura se haya deslizado del radar. Pero Crowder dice: "No se presta suficiente atención a la importancia de los valores fundamentales, a la importancia de una declaración de misión y visión, y a cómo tratas a tu gente, cómo haces tu negocio. No es sólo desde el punto de vista del empleado, sino también desde la perspectiva del accionista y del cliente".

Los empleados de las organizaciones que descuidaron a su personal durante el cierre están sentados tranquilos porque pueden ver que el mercado está inundado de gente sin trabajo. Crowder dice que incluso si el personal está descontento, se quedan porque es todo lo que tienen en este momento. "Esto no es saludable desde el punto de vista de la productividad, la cultura o el bienestar."

"Ser capaz de comunicarse sincera y genuinamente, tanto con su personal como con las partes interesadas en general es fundamental. Cuando realizamos encuestas de compromiso del personal para las organizaciones, la mala comunicación suele citarse como lo peor. A la gente le molesta cuando lee en el periódico lo que está pasando en su empresa; quieren oír las noticias de alguien de dentro de la casa.

Las empresas necesitan ser más transparentes en sus comunicaciones. "Cuando la gente se preocupa por su trabajo, es importante decir: 'esta es una visión de cómo son nuestras finanzas en este momento'. No tienes que darles capítulo y verso. Puedes entregarlo de manera que la gente en la sala lo entienda y lo que significa para ellos. Porque el factor 'qué significa esto para mí' es lo que más le interesa a la gente".

Incluso en estos tiempos difíciles, las empresas necesitan demostrar integridad y sus valores fundamentales en su ADN. "La cultura es su escaparate para los clientes y su mayor herramienta de reclutamiento y retención. Mientras que hay algunas decisiones difíciles de tomar en torno al recuento, necesitas incluir muchas voces alrededor de la mesa y llevar a la gente contigo. En el momento en que comprometes tus valores, entonces empiezas a meterte en aguas profundas."

Repensar tu estrategia de habilidades para un mundo post-COVID

Los nuevos desafíos que COVID-19 plantea a las empresas requieren de nuevas habilidades para enfrentarlos. Crowder dice: "La pandemia está obligando a las organizaciones a salir de una forma anticuada de enseñar a la gente, a abrazar la tecnología y a adoptar un enfoque mucho más inclusivo para mejorar las habilidades y volver a capacitar a las personas de todas las edades, en todas las comunidades".

Si bien la mejora de la capacitación tiene un impacto positivo en la motivación de los empleados, al pensar ahora en los futuros requisitos de capacitación de los equipos, las empresas pueden posicionarse con fuerza. Con algunos roles que han cambiado drásticamente para ajustarse a las circunstancias, la crisis ha permitido a la gente desarrollar nuevas habilidades e identificar dónde se quedan cortos.

Crowder dice que los equipos de RRHH necesitan volver a poner el capital humano en la agenda de la sala de juntas, desarrollando un mejor análisis del horizonte a corto plazo y ayudando a las juntas a estar más abiertas a cómo la tecnología puede ayudar.

El Foro Económico Mundial ha afirmado recientemente que los servicios financieros automatizarán hasta el 30% de los roles en los próximos seis meses. Crowder dice sobre esto: "Las organizaciones necesitan adaptarse y ser ágiles y ver la oportunidad a través de lentes positivos. Tiene que haber transparencia en eso también y decir 'es nuestra estrategia utilizar la tecnología para llevar a cabo este tipo de funciones, así que vamos a trabajar con estas personas para mejorar sus habilidades ahora para que puedan hacer la transición a nuevos roles'".

Un equipo desocupado, desmotivado y distante es como poner el combustible equivocado en el auto. Un ejercicio de reajuste, basado en la comunicación proactiva, la transparencia, los valores fundamentales y una evaluación de las habilidades puede ayudar a asegurar que su gente esté optimizada para la carrera que se avecina.

Hable con su asesor local de Grant Thornton para discutir sus necesidades de capital humano

Evaluar las habilidades de sus empleados, las políticas de bienestar y la cultura de trabajo es clave para construir la resiliencia y la recuperación después de la pandemia de COVID.



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.