

PODCAST TRANSCRIPT

José Miguel Azpiroz: Entramos ya en el territorio de Innovar para vivir, la sección en la que Accenture nos explica cómo las tecnologías más avanzadas están transformando nuestra forma de vivir y de trabajar de la mano de Innovadores de La Razón. Ahora más que nunca necesitamos herramientas avanzadas que nos permitan recuperar nuestra vida y economía. Pero ¿por dónde empezar? Accenture ha elaborado el estudio 5 prioridades para reanudar la actividad y reinventar tu negocio. El objetivo es orientar a todos aquellos que están levantando las persianas en este nuevo escenario. Para conocer las principales conclusiones de esta guía, vamos a hablar hoy con Luis Díaz, managing director de Talento de Accenture, y con Raquel Fernández León, directora de Personas de Telefónica España. Buenas noches.

Luis Díaz: ¿Qué tal? Buenas noches.

Raquel Fernández León: Buenas noches, José Miguel, Luis.

José Miguel Azpiroz: Luis, el informe no habla de una vuelta a la normalidad, sino de la necesidad de un plan de reinención. ¿A qué os referís con esto?

Luis Díaz: Bueno, reanudar la actividad no es volver a la normalidad, porque vamos a volver a oficinas con menos gente, no podremos saludarnos como antes, muchas de las relaciones seguirán siendo virtuales y volveremos con incertidumbre sobre cuánto se puede prolongar esto, si volverá a repetirse en un futuro cercano o cómo va a afectar a nuestro empleo o a la forma de trabajar. Por eso, tenemos que volver pensando en resolver la urgencia de la vuelta con garantías, pero también con un ojo en el medio o largo plazo en el que se necesita un modelo de trabajo distinto. Por eso, esta "no normalidad" requiere una reinención de los negocios y de la forma de trabajar. Ahora muchas empresas ven la

oportunidad, y también una gran necesidad, de desarrollar capacidades en las que desearían haber invertido antes: ser más digitales, data driving, estar en la nube, contar con estructuras de costes variables, con operaciones ágiles y automatizadas, ser más fuertes en comercio electrónico y en seguridad... Por eso, muchos directivos ven en esta reapertura de sus negocios el comienzo de un viaje, un viaje hacia una transformación mucho más amplia.

José Miguel Azpiroz: Y en ese profundo cambio las personas están en el centro, ¿no?

Luis Díaz: Correcto, esa es la primera clave del estudio. Los nuevos modelos de trabajo deben potenciar la productividad y la eficiencia para que las empresas ganen más y estén mejor preparadas ante situaciones de crisis como la que vivimos, pero deben hacerlo también con soluciones que protejan el empleo de sus trabajadores, que faciliten la vida de los empleados y que mejoren su experiencia de trabajo. Y en la medida en que lo hagan ganará la empresa, ganará el empleado y la sociedad. Por eso, si estamos pensando en un modelo en el que trabajaremos más desde casa, que parezca razonable, necesitaremos entornos de trabajo virtuales que permitan la continuidad del negocio, pero también mejorar la conciliación, humanizar la experiencia de trabajo e integrarla con la presencial en entorno híbridos. Y todo esto requiere tecnología y datos, pero también requiere una forma nueva de gestionar personas, un nuevo liderazgo y una cultura nueva de resiliencia y de cambio constante para adaptarnos rápido a cambios tan drásticos como el estamos viviendo.

José Miguel Azpiroz: Una de las grandes preocupaciones de los empleados es que se mantengan las condiciones de seguridad cuando regresen a la oficina. ¿Qué debería hacer la empresa al respecto?

Luis Díaz: Bueno, ahora mismo la prioridad

debe ser la prevención y generar una nueva conciencia y cultura de seguridad. Para ello, hay que organizar una vuelta escalonada y conviene extremar la prudencia. En esto la tecnología nos puede ayudar. En Accenture, por ejemplo, estamos ayudando a clientes a desplegar soluciones que utilizan tecnología y analytics para, por ejemplo, medir la distancia social, verificar el uso correcto de EPI o disparar, en poco segundos, protocolos de aislamiento para personas expuestas al virus y todos los empleados con los que hayan tenido algún tipo de contacto. Pero hay que pensar más allá del ahora y reinventar el trabajo bajo nuevos principios, como la flexibilidad de la jornada, el trabajo por objetivos, la democratización de los espacios o el derecho a la desconexión, que se está viendo en los últimos tiempos que es una necesidad muy grande de nuestra sociedad.

José Miguel Azpiroz: Ya... Decía que nos acompaña también hoy Raquel Fernández León, directora de Personas de Telefónica España. Como red de telecomunicaciones estáis siendo, Raquel, clave para que muchas empresas mantengan su actividad, soportando un incremento sustancial, sino enorme, del tráfico de internet por el teletrabajo. ¿Qué consejo darías, Raquel, a las empresas que están afrontando el retorno a la actividad?

Raquel Fernández León: Bueno, José Miguel, pues más que consejo yo te hablaría de recomendaciones desde la experiencia que vamos obteniendo en Telefónica. Fíjate, yo creo que lo primero es tener claro la prioridad sobre la que quieres construir tu plan de retorno. Para Telefónica, esa prioridad ha sido la de garantizar la seguridad y protección de la salud del equipo, de clientes y proveedores, a la vez que aseguramos esa continuidad del servicio que tú has comentado antes que es tan necesaria. Solamente con esta prioridad clara puedes construir un plan de retorno consistente y coherente. Por supuesto, Luis comentaba también antes otras recomendaciones. Hay que asegurar una reincorporación gradual del equipo y, además, yo te diría que combinado con niveles altos de teletrabajo porque, por un lado, eso te va a permitir garantizar una incorporación segura, pero también ante posibles rebrotes o contingencias que todavía pueden sucedernos puedes actuar con responsabilidad y con sentido de urgencias; así lo estamos haciendo,

de hecho, en Telefónica. Nosotros visualizamos tres etapas. El paso de una etapa ahora va con unos objetivos e indicadores claros para cada una de ellas y, en principio, no finalizaremos el retorno hasta que la pandemia no esté controlada del todo. Además, también lo comentaba Luis, yo creo que otra recomendación es que las empresas tienen que tener perfectamente definidos sus protocolos y medidas preventivas para esa reincorporación segura que comentábamos. Por ejemplo, en Telefónica ponemos a disposición de los empleados equipos de protección, manejamos la flexibilidad horaria en la entrada y en la salida para evitar esos picos de concentración, sobre todo también con el transporte público, hemos limitado el porcentaje de ocupación de los espacios para asegurar esa distancia de seguridad de dos metros, tenemos un protocolo exhaustivo de limpieza y desinfección, tenemos un proceso de atención y seguimiento de la salud... En definitiva, yo creo que hay que acompañar a todo este retorno de un conjunto de medidas preventivas que garantice esa seguridad y, por supuesto, gestionar aquellos empleados que sean grupo de riesgo para que no retornen hasta que la pandemia no esté controlada, o la tecnología, que también comentaba Luis antes. Por ejemplo, en nuestras tiendas Movistar ya tenemos varios pilotos con sistemas de control de aforo, dispensadores automáticos de gel y mascarillas, cámaras termográficas, tecnología de purificación de aire... Yo creo que la tecnología ya es necesario que la consideremos y la pongamos al servicio de la prevención y la salud.

José Miguel Azpiroz: ¿Y cree, Raquel, que habrá que revisar aspectos como el tiempo de presencia efectiva en la oficina, incluso el espacio de trabajo que se va a necesitar realmente en el futuro?

Raquel Fernández León: Pues mira, creo que sí. Yo creo que esta crisis va a suponer un antes y un después en muchas cosas. De hecho, yo creo que esta crisis ha demostrado que podemos apostar firmemente por el trabajo en remoto si nuestras redes y nuestras capacidades tecnológicas lo permiten. Y, además, hay un claro retorno en compromiso y productividad del equipo, con lo cual, si seguimos apostando más por las nuevas



formas de trabajo, modelos de flexibilidad y de conciliación, lógicamente esto va a conllevar, y en Telefónica lo tenemos claro, a reformular los espacios de trabajo. Por un lado, están esas medidas preventivas, que vienen para quedarse mucho tiempo, de distancia social de al menos dos metros y, por otro lado, además, en la medida en que aceleremos estas formas de trabajo flexibles los porcentajes de ocupación van a ser mucho menores, y yo creo que todo ello va a precisar un rediseño importante de los espacios como comentaba antes Luis. Y, aparte, hay que avanzar también, no solamente en el rediseño de espacios, sino avanzar hacia un puesto de trabajo más digital que dé respuesta a esa flexibilidad en la forma de prestación de la actividad laboral, donde un empleado pueda conectarse en cualquier momento, en cualquier lugar, donde realmente ese puesto de trabajo sea seguro y, además, que tengamos acceso a todo tipo de herramientas colaborativas.

José Miguel Azpiroz: Nos queda poco tiempo, pero quería preguntaros: ¿qué prioridades destacaríais en la gestión de los recursos humanos en el futuro? ¿Vamos a ver cambios en la prestación de los servicios laborales, en los horarios, en la forma de retribuirlos?

Raquel Fernández León: Pues mira, en mi opinión, yo creo que va muy relacionado con lo que te acabo de comentar. Estamos incorporando las nuevas formas de trabajo sobre la base de la flexibilidad y la digitalización, pero además vamos a avanzar hacia organizaciones ágiles de alto rendimiento, organizaciones más simples, menos jerárquicas. Ten en cuenta también que no solamente va a cambiar la prestación de los servicios laborales, sino que introducimos una cultura de aprendizaje continuo, de velocidad de cambios, de reskilling, de estilo de liderazgo... Yo creo que es un conjunto de elementos que realmente va a evolucionar el modelo de gestión de personas que hasta ahora conocíamos.

José Miguel Azpiroz: Luis.

Luis Díaz: Sumando a lo que comenta Raquel, va a ser superimportante potenciar la cultura de trabajo por objetivos. Y, además, en un escenario nuevo. Si se producen brotes cíclicos de crisis como la que tenemos, necesitamos un

sistema de trabajo por objetivos que sea fácil, sencillo, que sea tremendamente flexible. Y para esto necesitamos muchísima transformación cultural y también formar a los equipos directivos.

José Miguel Azpiroz: Luis Díaz, de Accenture, y Raquel Fernández León, de Telefónica, gracias por estar esta noche en La Brújula de la Economía. Un abrazo.

Raquel Fernández León: Muchas gracias. Luis Díaz: Gracias.

José Miguel Azpiroz: Hasta luego.

Copyright © 2020 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High
Performance Delivered are
trademarks of Accenture.