

COVID-19: Guía rápida de recuperación

Vuelta a la “normalidad” tras la crisis

16 abril 2020

Contexto

El reinicio de las actividades después del confinamiento no se puede dar de un modo súbito, y el retorno a la nueva normalidad va a requerir abordar muchos frentes en paralelo a la vez que nuevas medidas y/o diferentes a las aplicadas durante esta etapa de confinamiento.

Reflexionar y comenzar a planificar el retorno puede ser un proceso costoso y de gran incertidumbre, pues esta crisis se ha destacado por ser bastante dinámica, evolutiva en el tiempo, rápida y muy dependiente de las decisiones externas (ya sea de autoridades mundiales como locales). En esta crisis se han recorrido terrenos pantanosos y desconocidos con resultados ralentizados y poco alentadores, pero también se han visto procesos y acciones con alta aceptación y éxito que pueden pensarse como una oportunidad para el futuro, haciéndolas continuas en el tiempo, pero que para reconocerlos será necesaria su medición, planificación y ejecución, siempre considerando que serán procesos que requerirán de adaptación.

En esta **guía rápida** de retorno a las actividades se expone una **metodología que puede ayudar con la planificación de las acciones y el cuadro de mando de medidas** para empezar a trabajar la vuelta a la (nueva) normalidad, definiendo el punto de partida como primera fase, hasta la definición de medidas que pueden quedar “para toda la vida”.



¿Qué proponemos?

En el presente documento se propone redactar un **Plan de Retorno** que conduce a un **Plan de Recuperación** de la actividad de las empresas a través de 3 etapas temporales. La primera de ellas, **Etapa 1**, va desde el momento actual hasta el instante en el cual se pueda iniciar un cierto retorno a la actividad. En esta etapa, se debe realizar un análisis de cómo nos ha impactado la crisis, determinar cuáles serán las nuevas condiciones de trabajo, y especificar las medidas necesarias para recuperar la actividad, teniendo en cuenta las condiciones sanitarias impuestas por la administración y las de la propia compañía. Todo esto se debe articular en un plan detallado, para poder ejecutarlo de manera secuencial en el momento en el que se den las circunstancias para recuperar la actividad. Se propone también en este documento **determinar cuáles son los aspectos que se deberían considerar en el Plan de Retorno**.

Una vez aplicado el plan, en la **Etapa 2** se trata de hacer un seguimiento exhaustivo de las acciones incluidas en el plan, y en especial a aquellas encaminadas a la protección de las personas.

Si hace falta, se harán en esta etapa los ajustes necesarios para cumplir con todos los requisitos que garanticen la seguridad de los empleados. En esta Etapa 2, así mismo, se estará muy alerta por si se produce un rebrote de la pandemia, que requiera un nuevo repliegue del personal por confinamiento.

Finalmente, en la **Etapa 3** se irán formalizando todas aquellas medidas tomadas a lo largo de la crisis que se consideren para la nueva normalidad, aspectos que se consignarán en el **Plan de Recuperación**. Esta tercera etapa, además de las medidas que llegarán para quedarse, se deberán definir nuevas medidas y acciones que encaminen a la compañía a retomar los niveles de actividad para culminar así en su completo retorno.

A la Etapa 3 se le será dedicará una siguiente entrega, en la cual se profundizará su metodología y actividades para la construcción del Plan de Recuperación a largo plazo de manera más detallada.

COVID-19: Guía rápida de recuperación

Vuelta a la “normalidad” tras la crisis

16 abril 2020

Etapas de recuperación - Metodología

ETAPA 1. De hoy a las próximas semanas

- Reflexión y evaluación de cómo está impactando esta crisis a la organización.
- Definición de escenarios, planificación y determinación de acciones y medidas.
- Ejecución del Plan de Retorno.

ETAPA 2. Próximos meses

- Seguimiento de las medidas tomadas en el Plan de Retorno tras la vuelta a la “normalidad”.
- Reevaluación de las medidas para su continuidad en el tiempo.

ETAPA 3. Para siempre

- Evaluación de acciones que han sido exitosas.
- Detección de acciones que hoy son un deber para la organización y aquellas medidas que llegaron para quedarse.
- Reflexión y definición de objetivos y medidas para retomar los niveles de actividad: Plan de Recuperación.



Actividades ETAPA 1

ETAPA 1. DE HOY A LAS PRÓXIMAS SEMANAS

Reflexión – Planificación - Preparación

Actividad 1.1. ¿Cómo está siendo esta crisis?

- Analizar la **situación actual** tanto en el ámbito local como global.
- Visualizar y contrastar los diferentes **escenarios**.
- Interpretar las **consecuencias** durante y después de la crisis.
- Definir las **tendencias** de un futuro a medio plazo.

Actividad 1.2. Plantear los objetivos a lograr en esta “nueva normalidad” ¿Business as usual? ¿Or better?

- Evaluar la visión y objetivos de la compañía** según los desafíos que ha traído esta crisis.
- Identificar** todas las **medidas** y acciones tomadas durante la crisis.
- Identificar nuevas medidas que puedan aportar para afrontar los escenarios futuros.
- Establecer indicadores** de efectividad y eficiencia de las medidas: **cuadro de mando**.
- Hacer medición** de las medidas posibles.

Actividad 1.3. Definir medidas a corto plazo e identificar las acciones para las próximas semanas

- Redactar el **Plan de Retorno con las medidas y acciones prioritarias** para este escenario con sus correspondientes indicadores.

COVID-19: Guía rápida de recuperación

Vuelta a la “normalidad” tras la crisis

16 abril 2020

Ámbitos de aplicación ETAPA 1

Comunicación

- i. Definir una sola fuente de información
- ii. Especificar públicos, argumentos, canales, etc.
- iii. Mantener la proactividad

Priorizar la seguridad de las personas

- i. Personal interno
- ii. Personal externo
- iii. Clientes

Grupos de interés: comunicación, preparación

- i. Empleados
- ii. Proveedores
- iii. Inversores
- iv. Gobierno y regulador

Instalaciones / Edificios

- i. Adaptaciones espacios de trabajo
- ii. Implementación de medidas de gestión: controles

Sistemas (TI)

- i. Evaluar aspectos de compra y utilización de programas online (migración de información fuera de servidores hacia la nube)
- ii. Evaluar idoneidad de equipos personales
- iii. Reforzar redes en instalaciones (fija y wifi)
- iv. Reforzar aspectos relativos a la ciberseguridad

Profundizados en paralelo por el IC en monográficos anteriores.

Operaciones

- i. Priorizar actividades: presencial, teletrabajo, mixtas
- ii. Formalizar las (nuevas) formas de gestionar la organización
- iii. Cadena de suministro
- iv. Proveedores
- v. Definir las (nuevas) condiciones de servicio
- vi. Movilidad interna y externa

Comercial

- i. Definir la estrategia comercial (¿Cómo venderemos ahora?)
- ii. Adaptación de productos al (nuevo) contexto

Estrategia de negocio

- i. Considerar los planes de negocio afectados
- ii. Revisar los Planes de Continuidad de Negocio
- iii. Revisar los Planes de Contingencia / Mitigación
- iv. Revisar aspectos financieros (liquidez, riesgos, reasignación de recursos)

Legal

- i. Identificar y planificar acciones sobre las medidas de soporte a empresas del Gobierno
- ii. Evaluar las medidas laborales transitorias
- iii. Identificar y planificar acciones sobre las medidas adoptadas por el regulador

Clientes

- i. Comunicación específica clientes
- ii. Canales de atención



COVID-19: Guía rápida de recuperación

Vuelta a la “normalidad” tras la crisis

16 abril 2020

Etapas de recuperación - Metodología

ASPECTOS DEL PLAN DE RETORNO

Condiciones para el buen funcionamiento del Plan de Retorno:

- i. Formación de un Comité de Recuperación de Actividad (CRA):
 - a) Reporta al Comité de Crisis
 - b) Definir los miembros
 - c) Responsable de la aplicación y seguimiento del Plan de Retorno.
- ii. Considerar mantener o no alterar significativamente el servicio durante la recuperación.
- iii. Definir los indicadores de contexto para pautar el retorno a la actividad.
- iv. Definir los indicadores de contexto para volver al confinamiento

Contenido del Plan de Retorno

- i. Objetivo del Plan.
- ii. Organigrama de responsabilidades.
- iii. Identificar los indicadores esenciales de seguimiento del Plan
- iv. Definir el escenario de recuperación.
- v. Matriz de tareas secuenciales y responsables por área.
- vi. Relación con los grupos de interés.
- vii. Plan de comunicaciones del retorno a la actividad

Actividades ETAPA 2

ETAPA 2. PRÓXIMOS MESES

Ejecución – Revaluación - Adaptación

Actividad 2.1. Seguimiento del Plan de Retorno

- a) Establecer **el monitoreo del cuadro de mando** y de los resultados de los indicadores de acciones y medidas **durante el año**.
- b) **Revaluar permanentemente los escenarios para el 2020** (económicos, sociales, políticos, de crisis...), los cuales permitan ajustar, adaptar o renovar las acciones establecidas en el cuadro de mando.
- c) Ante la posibilidad de **un nuevo brote de pandemia**, activar las medidas del Plan de Recuperación para volver al confinamiento.
- d) **Evaluar los nuevos hábitos** con un margen de tiempo transcurrido de la crisis: de consumo, de demandas y exigencias sociales, en las comunicaciones, con los stakeholders, las condiciones laborales...
- e) Identificar **los temas que pueden afectar a la organización** en la “nueva normalidad” al salir de la crisis del COVID-19.

Actividades ETAPA 3

ETAPA 3. PARA SIEMPRE

Reflexión – Planificación – Preparación - Ejecución

Actividad 3.1. Análisis post-crisis

- a) Identificar las **buenas prácticas** a través del aprendizaje de la experiencia vivida.
- b) **Asentar la metodología de evaluación de riesgos y seguimiento de medidas** y acciones a través de indicadores clave.
- c) Reforzar el **modelo relacional** con los principales **stakeholders**.
- d) **Identificar el rol de la organización en las nuevas crisis** globales y locales.

Actividad 3.2. Medidas para siempre

- a) **Formalizar las nuevas medidas** rescatadas de la crisis en todos los ámbitos de la compañía.
- b) **Reflexionar** y definir los objetivos y medidas **para retomar los niveles de actividad**.

PLAN DE RECUPERACIÓN: ¿Cómo retomo mi nivel de actividad anterior a la crisis? (más detalles en la siguiente entrega)