



Deloitte.

La gestión de personas en un mundo post Covid-19

¿Quiénes somos?



Rocío Abella Lignes
*Socia Human Capital
Deloitte*



Ignacio Castillo
*Director Human Capital
Deloitte*



Carlota Campeny
*Senior Manager Human
Capital Deloitte*

A romantic couple embracing on a rocky mountain peak. The man is wearing a red shirt and the woman is wearing a white sweater and a pink top. They are both smiling and looking at each other. The background shows a vast, hazy mountain range under a blue sky with light clouds.

En un mundo Pre-Covid

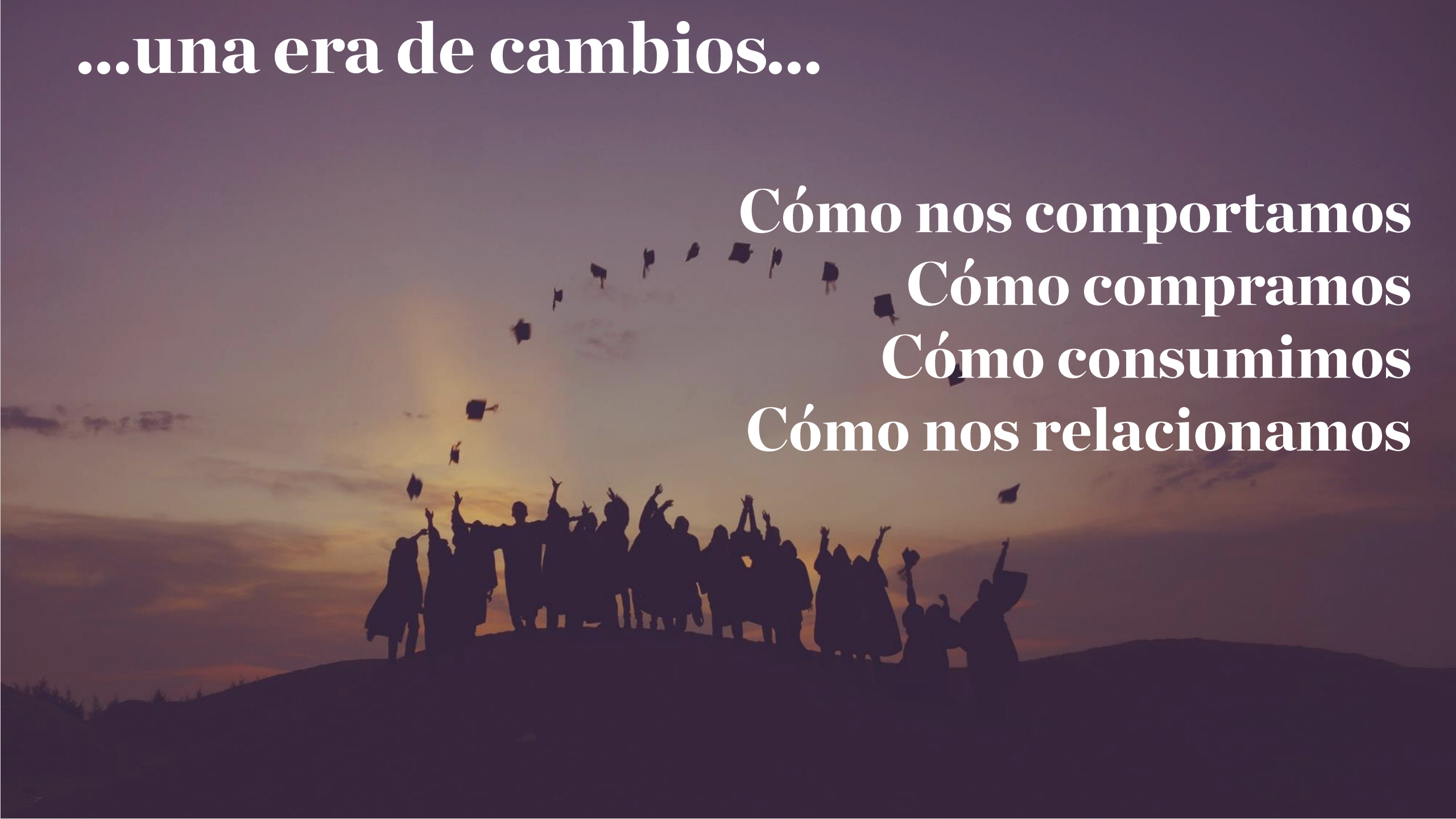
Estábamos acostumbrados a un entorno con cambios..

...donde estábamos
pendientes del horizonte



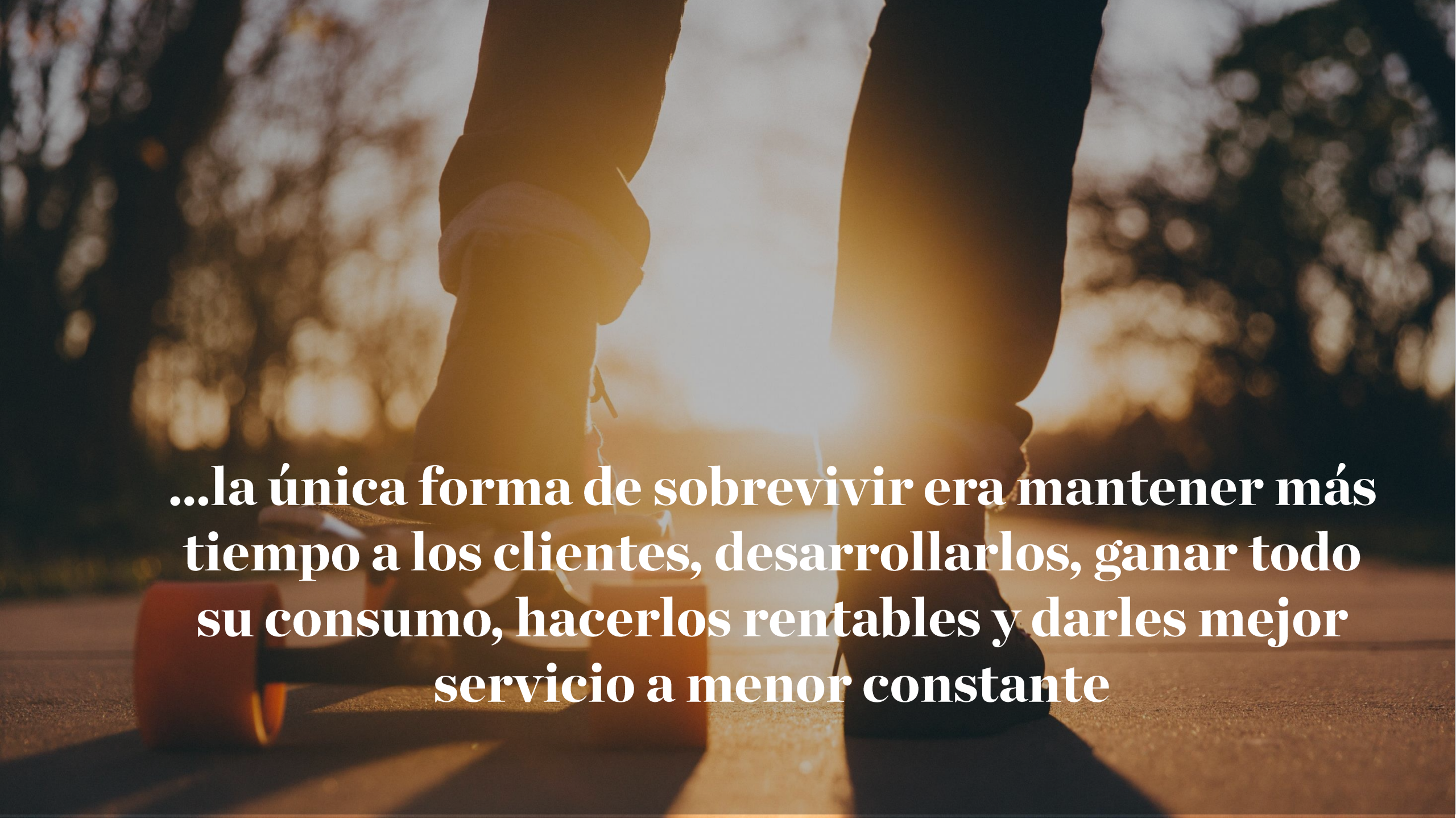
...una era de cambios...

Cómo nos comportamos
Cómo compramos
Cómo consumimos
Cómo nos relacionamos



A photograph showing the silhouettes of three people standing on a wooden pier or balcony, looking out over a body of water at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. Several birds are flying in the sky. The railing of the pier is visible in the foreground.

**...donde las empresas consideraban
su mayor activo a sus clientes...**

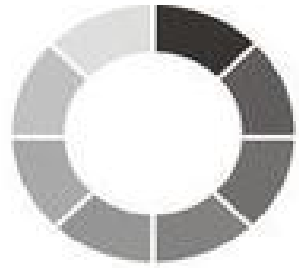


...la única forma de sobrevivir era mantener más tiempo a los clientes, desarrollarlos, ganar todo su consumo, hacerlos rentables y darles mejor servicio a menor constante

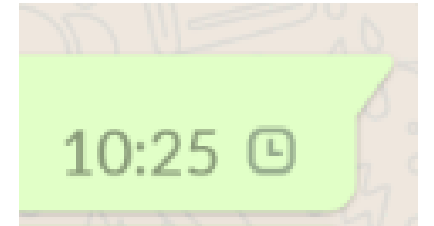
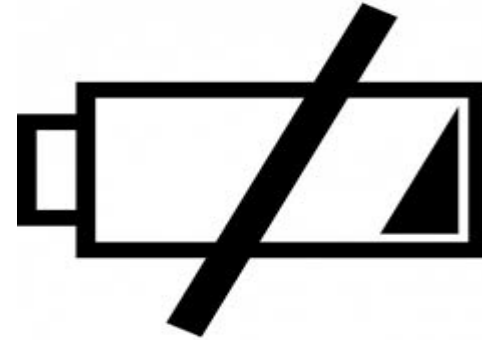


¿Por qué hablamos “tantísimo” de
Transformación Digital?

1) Porque cambia nuestro cliente




LOADING...















2) Porque estamos viendo las tecnologías exponenciales

Super Disruptores

	Movilidad
	Analytics
	Cloud
	Social
	Web
	Contenido

Tecnologías exponenciales

	Inteligencia Artificial		Genomics
	Domótica		Internet of Things
	Impresión 3D		Robótica
	Moneda-criptada		Drones
	Pagos vía móvil		Coches eléctricos y conectados
	Wearables		Oculus



3. Porque aparecen **nuevos
modelos de negocio que rompen
con las reglas establecidas**

An aerial, black and white photograph of a dense city skyline, likely New York City, featuring numerous skyscrapers and a prominent tower in the center. The word "UBER" is overlaid in large, white, sans-serif capital letters across the middle of the image. The sky is filled with dramatic, dark clouds.

UBER

La compañía más grande de taxis
no cuenta con un solo vehículo propio



WhatsApp

**La compañía telefónica más grande
no cuenta con ninguna infraestructura telco**



Alibaba Group
阿里巴巴集团

La firma más valiosa de retail
no dispone de inventario propio



facebook

**La empresa de medios más popular
no crea ningún contenido**



NETFLIX

El mayor proveedor de la industria cinematográfica
no cuenta con ninguna sala de cine

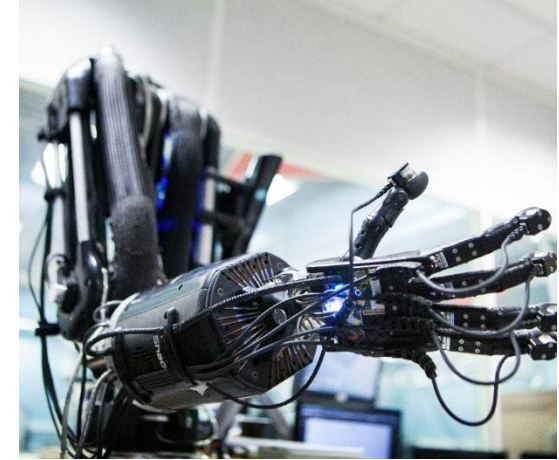
7 Disruptors



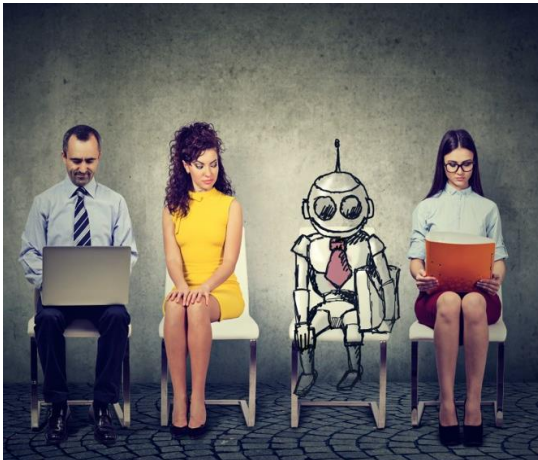
Technology is Everywhere



Tsunami of Data



AI, Cognitive Computing, Robotics



Jobs Vulnerable to Automation



Diversity/Generational Change



Careers - 100 year life

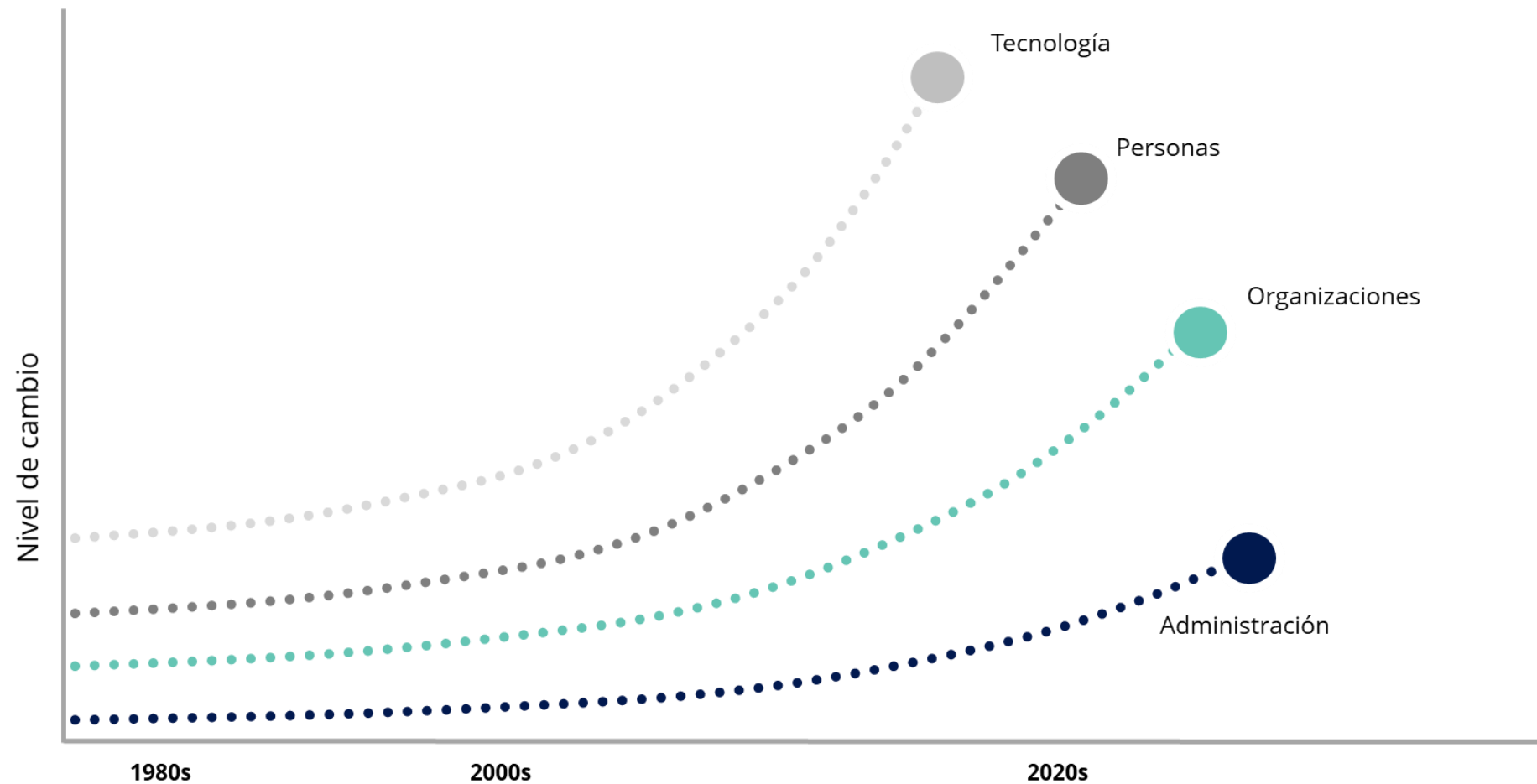


Explosion in contingent work

- CONTEXTO

- ¿CÓMO ERA EL MUNDO PRE-COVID-19?

Antes del Covid19 la tecnología lideraba una revolución industrial en la que, por primera vez en la historia, el cambio sucedía más rápido en nuestras casas que en nuestras empresas

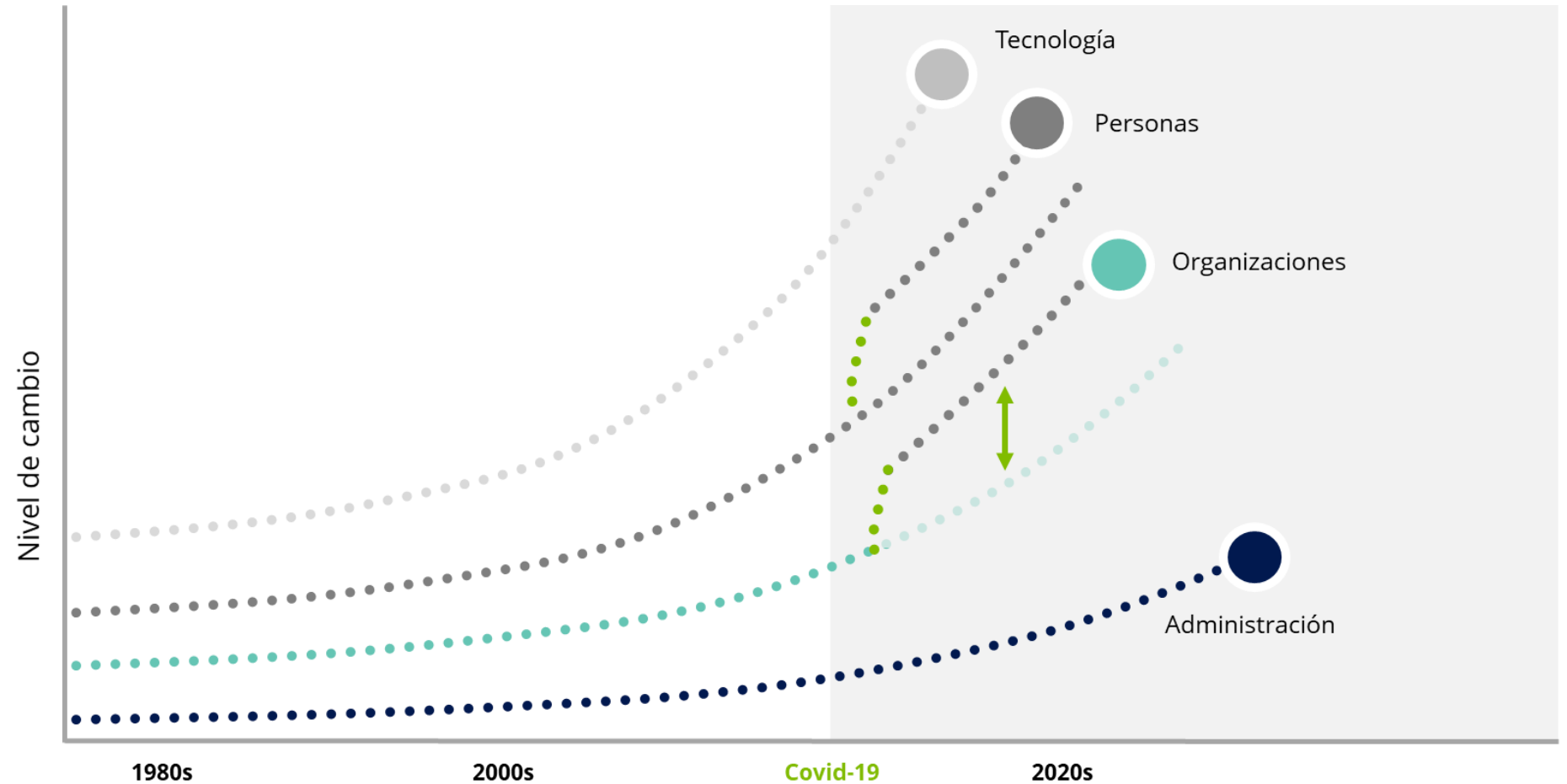


Fuente: Análisis Deloitte

- CONTEXTO

- ¿CÓMO HA IMPACTADO EL COVID-19?

Covid-19 ha acelerado la forma en que las personas se relacionan con la tecnología, suponiendo una oportunidad para las organizaciones de evolucionar la forma en que gestionan el talento



Fuente: Análisis Deloitte

A person is silhouetted against a bright sun in a vast, hazy landscape. The sun is in the upper right, creating a starburst effect. The person is sitting on a rock in the foreground, looking out over a range of mountains or hills. The sky is a mix of blue and white, suggesting a clear but bright day.

Retos creados por una adaptación constante

Estábamos inmersos en un mundo cambiante con grandes paradigmas en la industria y el sector...

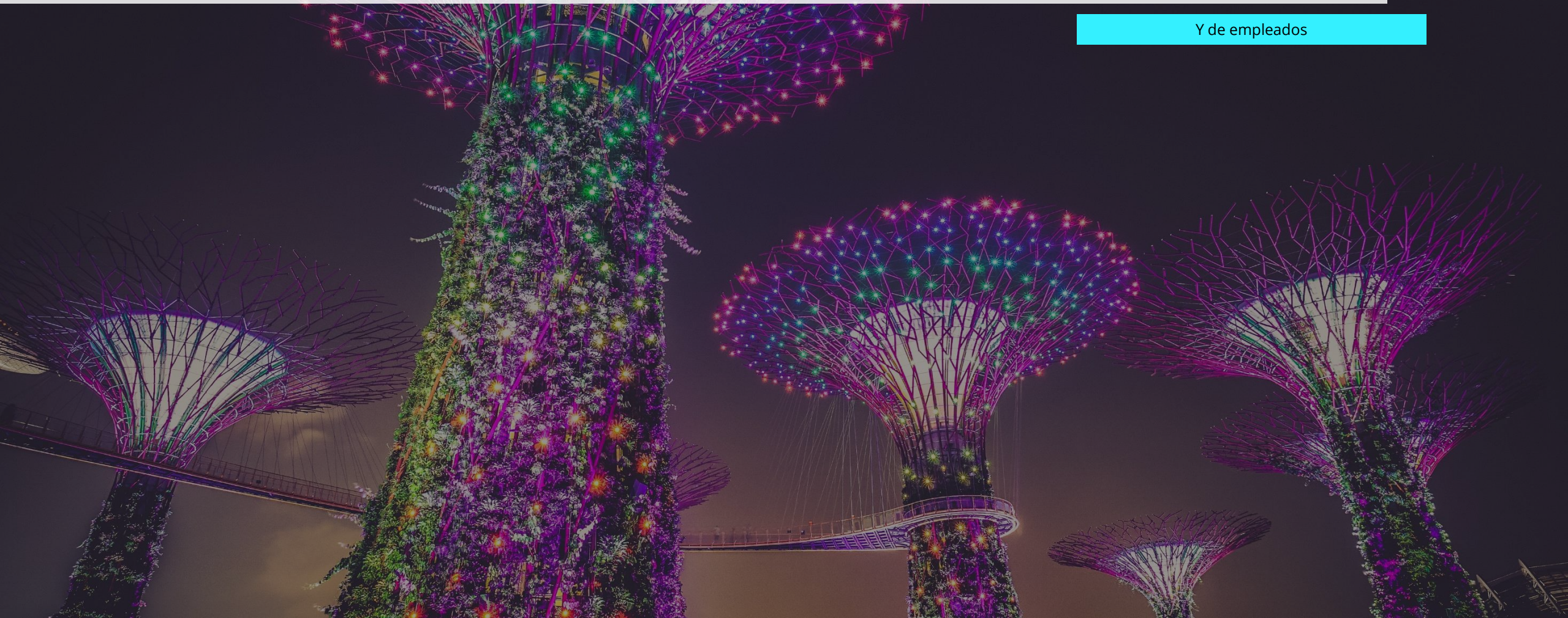
¿Y ahora, a qué nos
enfrentamos?

El 2020 plantea un nuevo contexto completamente inesperado debido a la pandemia global del Covid-19, donde la **evolución, adaptación y el cambio**, ya no son una opción, sino un **must do**



Las organizaciones están **obligadas a adaptarse**, ahora no solo a las nuevas o potenciales necesidades del mercado o del cliente, sino también a las necesidades de una **crisis sanitaria** sin precedentes

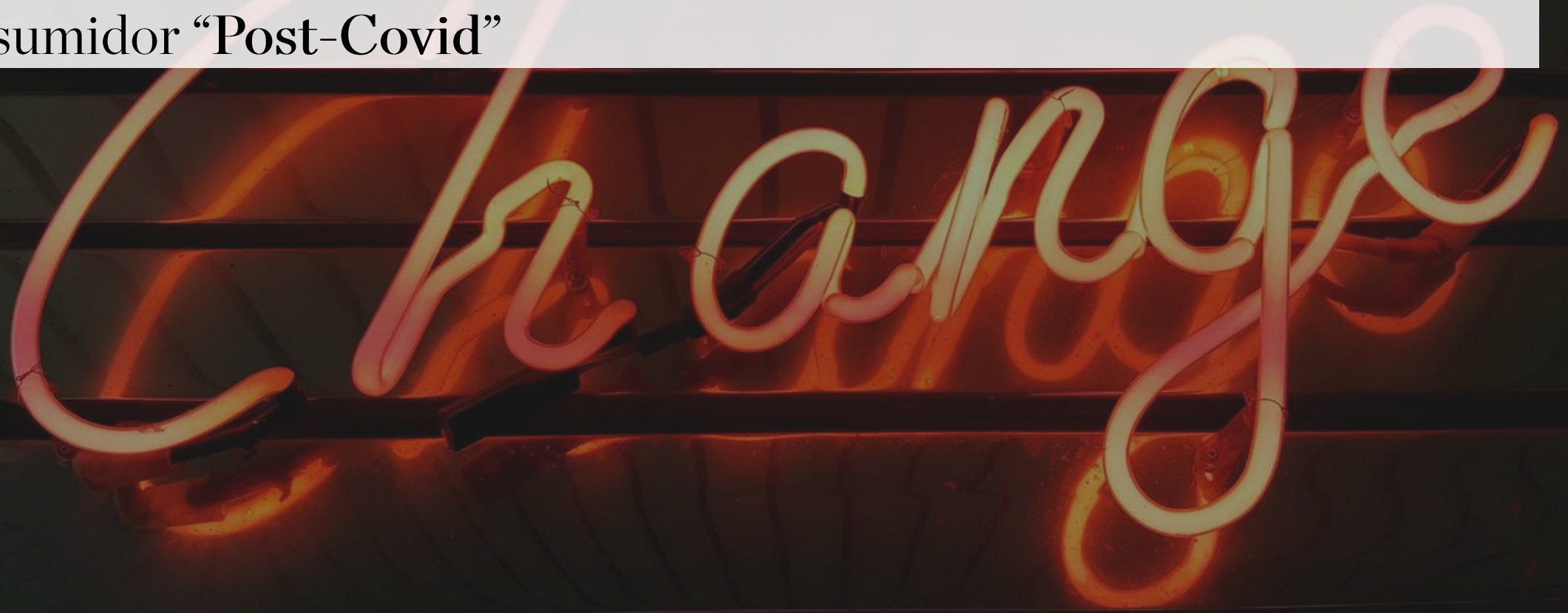
Y de empleados



Únicamente las compañías que puedan seguir ofreciendo a los clientes un servicio seguro, de calidad, personalizado y diferenciado podrán sobrevivir en este entorno del **New Normal**



Y aunque se trate de una situación totalmente única, el paradigma y reto que no deja de existir es la **evolución del cliente**, potenciada por los cambios que el Covid-19 ha generado en éste, dando vida a un consumidor “Post-Covid”



A person's feet are visible on a dark lounge chair, positioned on a wooden deck. To the left, a wicker basket with a handle sits on the deck. The background is a calm body of water under a soft, hazy sky, suggesting a serene outdoor setting.

Impacto del Covid-19 en el sector *hospitality*

El sector del turismo ha sido uno de los más castigados, lo que implica una necesidad de peso para evolucionar...

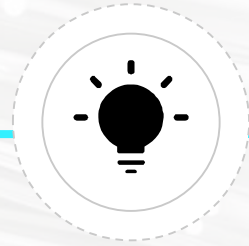
Acelerando tendencias y retos que marcaban el next step del mercado

Como respuesta y adaptación a la situación del Covid-19, destacadas tendencias y retos a los que el sector turístico estaba haciendo frente, se han visto priorizadas y exponencialmente aceleradas para combatir la demanda que los patrones de consumo del New Normal están dilucidando:



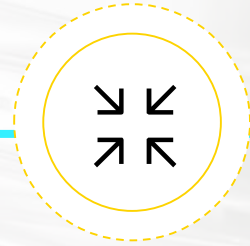
Mayor relevancia del canal online

- Reducción de los costes de cambio (*one-click distance*)
- Incremento de regulación digital



Incremento de las experiencias "phygital"

- Definición de la experiencia End2End
- Tecnología como enabler de experiencias sin fricción (*seamless*)



Contracción en la demanda

- Consolidación de la demanda del servicio
- Modelos de gestión fluidos y moldeables



De "mass market" a personalización

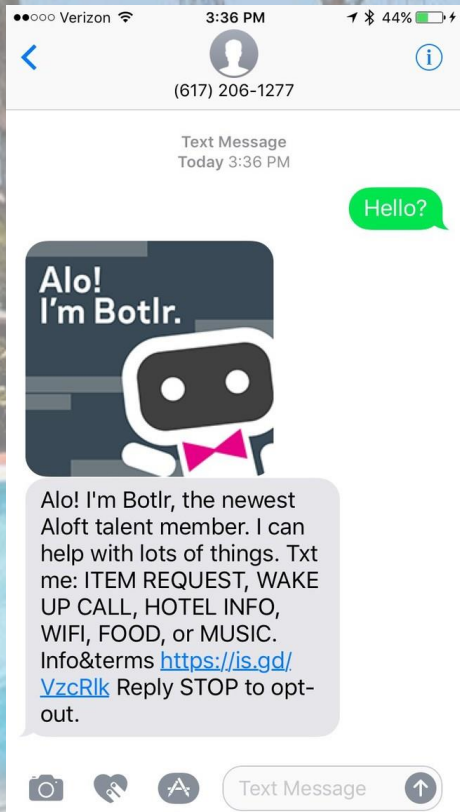
- Pérdida de competitividad en productos "commodity"
- Incremento de oferta personalizada y modelos "DIY"



"Trust economy"

- La marca como activo crítico (marcas refugio)
- Relevancia de la responsabilidad social y medioambiental

1. Pre Checking | aloft[®] HOTELS

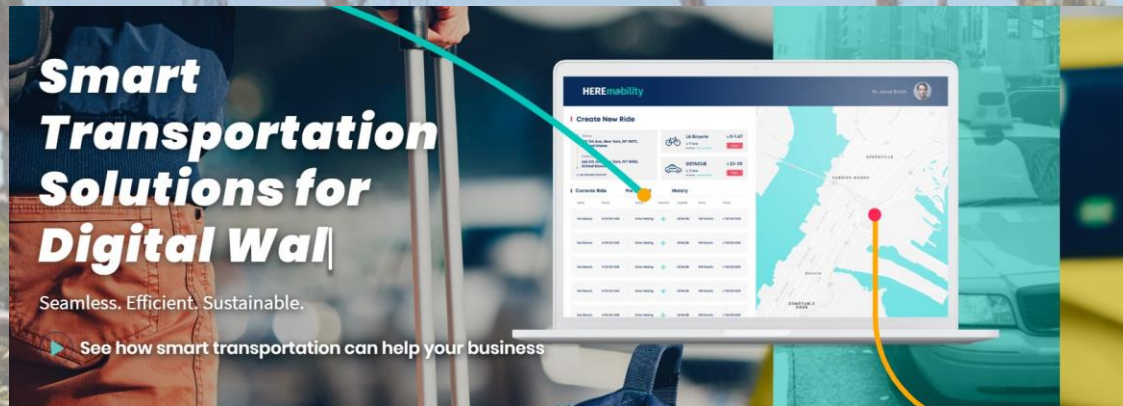


Impacto



La cadena de hoteles **Aloft Hotels** (de Marriott International), ha desarrollado unos de los chatbots con mejores reviews del panorama hospitality, siendo capaz de proporcionar información del hotel, ofrecer recomendaciones, y la más destacada, **ponerse en contacto con el personal del hotel**, lo que facilita el despejar cualquier duda o información del cliente previa a la estancia.

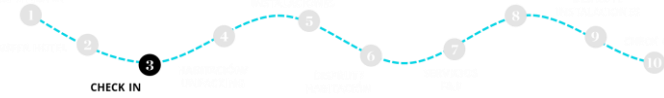
2. Transfer Hotel | HERE**mobility**



Impacto



La tecnología del partner **HERE**mobility****, tecnología permite integrar soluciones de movilidad inteligente en la experiencia del cliente. Por ejemplo, un widget web permite a los clientes reservar un viaje al hotel desde el momento en que reservan su estancia a través de la página web, lo que limita cualquier interacción directa y aporta la oferta de **transfer exclusivo y personalizado** al cliente.



3. Check In | m.y.r.a



Impacto

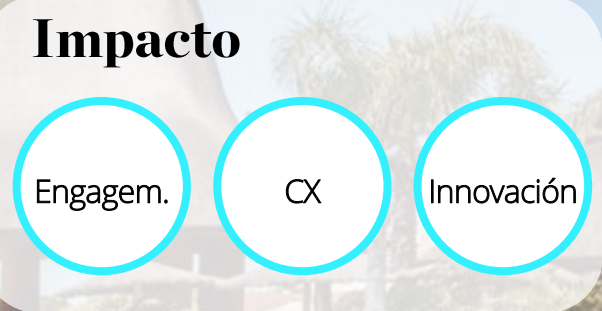
Seguridad

CX

Reducción Costes

Con el objetivo de **eficientar los tiempos de espera** de los clientes, y sobre todo con **minimizar la interacción directamente humanada**, los quioscos de MIRA aportan la facilidad de continuar realizando un check in seguro y rápido, sin necesidad de más mecanismos que el código QR que se le proporcione al cliente en un information package del pre check in.

3. Disfrute Habitación | amazon alexa



Amazon anunció su nuevo programa llamado **Alexa for Hospitality**, diseñado para llevar su tecnología de asistente de voz al sector turístico, y en concreto a las habitaciones de los clientes. El partner que Amazon eligió fue Marriott. El objetivo es que el cliente sienta la habitación como una asset de valor más de las instalaciones, creando un ecosistema totalmente conectado.

5. Disfrute Instalaciones | ATARI

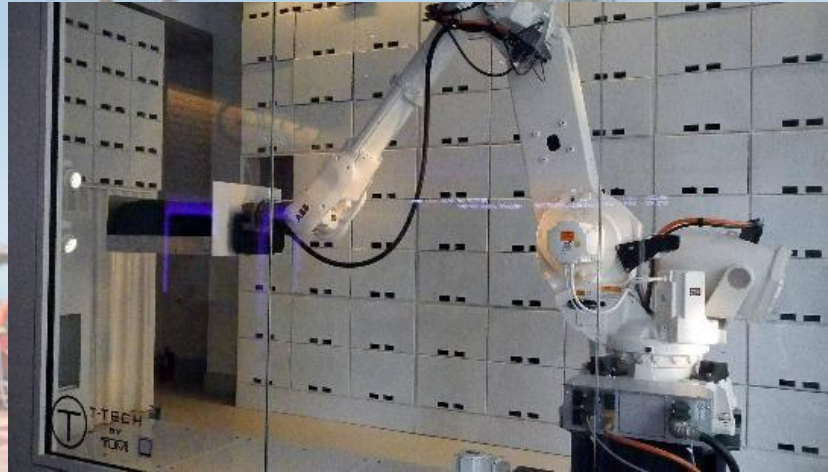


Impacto



Atari está dando vida a su experiencia virtual con hoteles temáticos de videojuegos, y la primera ubicación se abrirá en Phoenix. El hotel ofrecerá lo último en entretenimiento inmersivo y en todos los aspectos de los **videojuegos**, combinando un ambiente de juegos entre retro y moderno. Se suma así a las cadenas que también han realizado una apuesta de entretenimiento ligada a los **eSports**.

6. Check out | *YOTEL*



Impacto

Reducción
Costes

CX

Seguridad

Una vez más, se trata de facilitar la experiencia, en este caso de salida, al cliente, intentando **minimizar los touchpoints**. Por ello, como en el Yotel de NYC, ni siquiera es necesario hablar, ya que tienen un robot diseñado para ayudar a los clientes con el **almacenamiento de su equipaje** durante el tiempo libre después del check out, guardando su equipaje después de la hora de salida.

A close-up photograph of a person's hands tying their colorful running shoes (red, teal, and white) on a paved path. The background is a blurred outdoor setting with warm, golden light, suggesting a sunrise or sunset. The text is overlaid on a white rectangular box with a green border.

¿Están las organizaciones preparadas
para estos retos?

¿Qué pasará si nuestros empleados no están preparados para crear estas nuevas experiencias?

¿Qué pasará si sienten miedo en el trabajo?

¿Qué pasará si los líderes no se involucran?

¿Qué pasará si no tienen las capacidades digitales necesarias?





Cultura



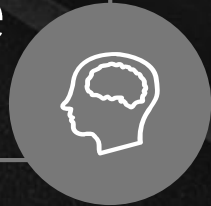
Liderazgo



4

**PILARES DE
ACCIÓN**

Aprendizaje



Analítica





Las organizaciones deben de aprovechar este momento para dotar de **propósito** a los empleados para aumentar su compromiso y que den lo mejor de si



Además, deben dar **sentido de contribución**, cómo el trabajo de cada persona es importante y contribuye al éxito de cada organización y de la sociedad

A photograph of three young women running joyfully in a park at sunset. They are wearing winter clothing like jackets and scarves. The woman on the left has her arms raised high. The woman in the middle is also running with her arms outstretched. The woman on the right is running with one arm raised. The background shows a large, open park area with a building in the distance under a warm, golden sky.

Las organizaciones que **diseñan el trabajo considerando el bienestar** en el trabajo ayudan a los colaboradores a sentirse mejor y a rendir al máximo

Define C

The
Optimizer
The Planner

Groups of
friends
travelling
together

Understand RC

2. PROBLEMS / PAINS

Which problems do you solve for your customer?
There could be more than one, explore different sides.
eg. existing solar solutions for private houses are all considered
a good investment (1).

TOO MANY
POINTS FOR

TOO MANY
TABS

Debemos impulsar nuevas formas de trabajo que nos permitan colaborar más y ser más ágiles


on PR, ...

Have to
book for
a group.





La importancia de escuchar, ponerse en el lugar del otro y mostrar empatía

A close-up photograph of a Rubik's cube, showing a 2x3 grid of colored squares. The top row consists of red, green, and white squares. The bottom row consists of white, yellow, and red squares. The cube is positioned on a light-colored surface, and the background is blurred. A white rectangular overlay is placed at the bottom of the image, containing the text: "En estos momentos de incertidumbre será más clave que nunca desarrollar la capacidad de **resolución de problemas**".

En estos momentos de incertidumbre será más clave que nunca desarrollar la capacidad de **resolución de problemas**

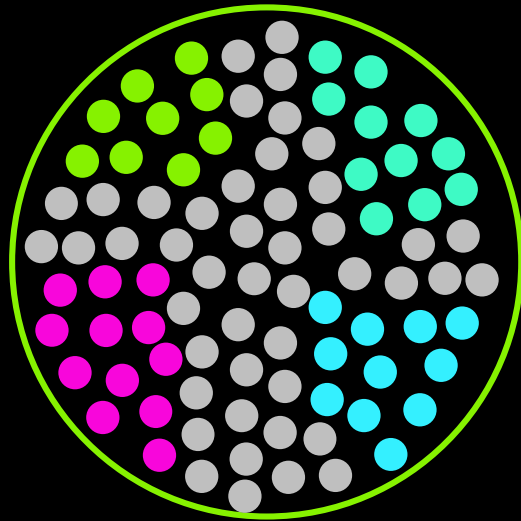


Así como ser flexible y demostrar **capacidad de adaptación** ante los nuevos retos y nuevas formas de trabajo

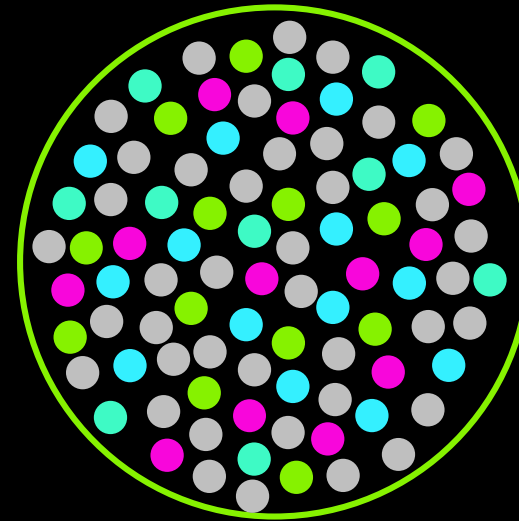


La figura del líder coach es clave para empoderar a los equipos para que ellos “jueguen”, los líderes entrenan y dan autonomía

Entorno **diverso**



Entorno **inclusivo**



La clave es ir más allá de la diversidad, necesitamos generar **líderes inclusivos** para conseguir así equipos de alto rendimiento



Cultura



Liderazgo



4

**PILARES DE
ACCIÓN**

Aprendizaje



Analítica



La tendencia hacia la creación de **experiencias de aprendizaje** más que eventos de formación se convierte en un punto de conexión entre empresas que desean evolucionar la cultura de aprendizaje



... de las organizaciones consideran que el **re-skilling/up-skilling** de su plantilla es muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses

Hagamos un
experimento...



Así estaría nuestro estadio
a los 50 minutos...




... y así estaba tan solo 3 minutos antes



Para asegurar la continuidad y la sostenibilidad del negocio, no tenemos opción...el aprendizaje es la llave para minimizar riesgos e incertidumbre y construir las skills del futuro





Y en estos momentos, donde existe “merma financiera” pero también “merma emocional”, *el diablo está en los detalles...* y necesitamos canalizar la mentalidad organizativa hacia el reto y la innovación...

Recuerdo una empresa a la que preguntaron...si consideraras que tu empresa es un animal, ¿qué animal sería?...





Si el cliente es **más digital**, ¿cómo me aseguro que la experiencia de mis empleados también lo sea...?

La **gestión del conocimiento** debe ser entendida como la capacidad para crear y compartir conocimiento para acelerar el aprendizaje (inteligencia colectiva y crear super equipos humano-robots)

El aprendizaje líquido, colaborativo, focalizado en preparar a los empleados para lo que viene y apalancándonos en la **tecnología**

(simulaciones reales de cómo preparar una habitación, cómo dar la bienvenida a un cliente repetitivo, cómo asesorar en vinos o cómo hacer una tortilla francesa...)

Podemos pasar de impartir formaciones a...

- 1.** Crear conocimiento
- 2.** Consolidar una actitud de aprendizaje
- 3.** Crear hiper-conectividad y espacios para compartir
- 4.** Promover la inmediatez (“lo quiero, pero lo quiero ahora”)
- 5.** Resolver, apoyar y acompañar
- 6.** Aprovechar el ecosistema que nos rodea
- 7.** Tener la tecnología que acompañe
- 8.** Preparar a los líderes como generadores de micro-experiencias



Cultura



Liderazgo



4

**PILARES DE
ACCIÓN**

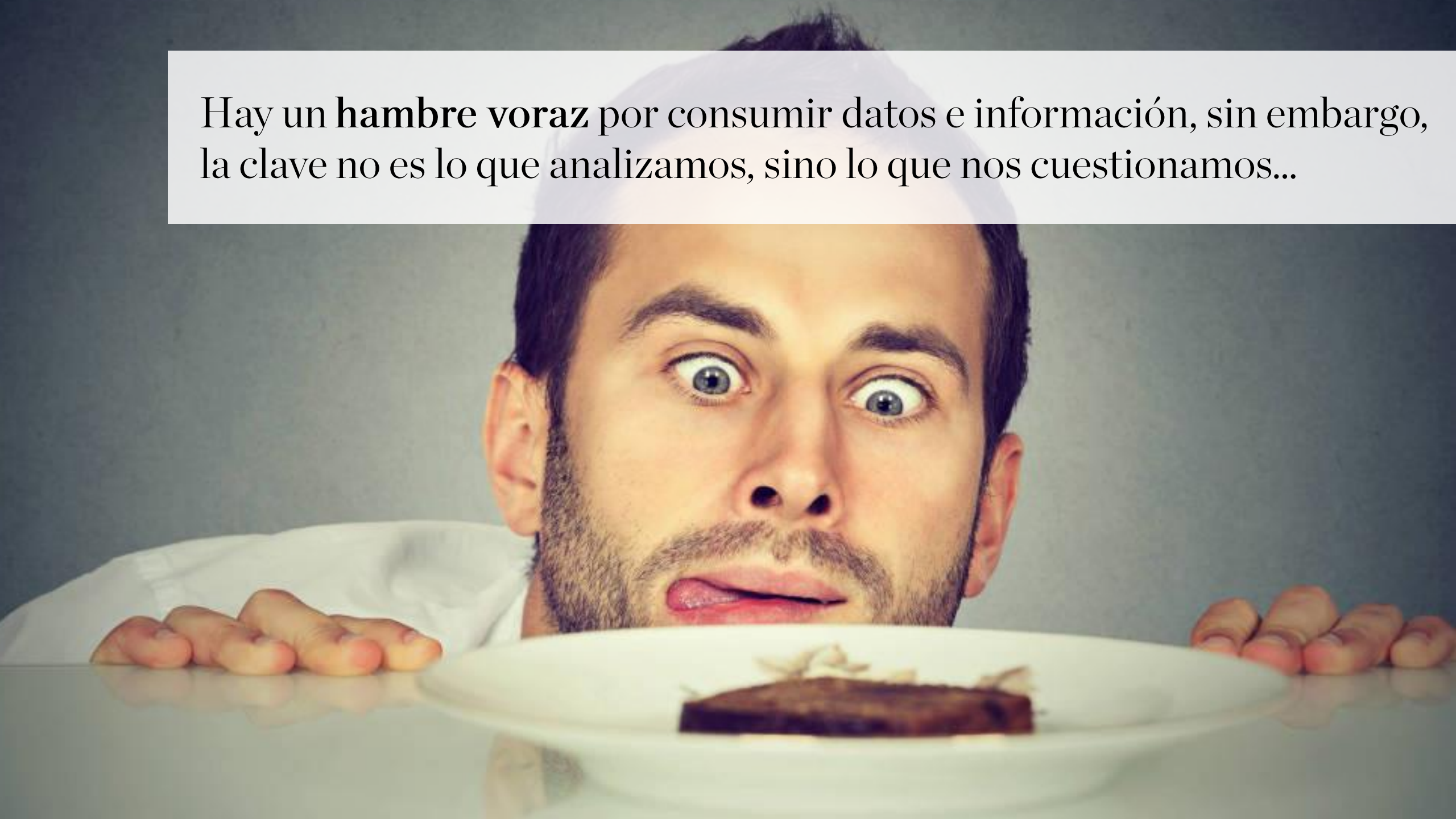
Aprendizaje



Analítica



Hay un **hambre voraz** por consumir datos e información, sin embargo, la clave no es lo que analizamos, sino lo que nos cuestionamos...



Two tall, elegant glasses of beer with a thick, white head of foam. The beer is a golden color and the glasses are condensation-covered. The background is a warm, yellowish-gold gradient. The glasses are positioned on a dark wooden surface.

La información se parece a la **cerveza**...ambas son seres sociales y adquieren valor cuando se comparten...



En este tsunami de datos, más del 50% de los datos se quedan congelados (no se usan o no se capitalizan)



1 ¿Tenemos una cultura organizativa volcada hacia el dato?

2 ¿Tenemos definido el modelo de gobierno del dato ?

3 y...¿las capacidades clave para evolucionar?

4 ¿nos estamos haciendo las preguntas correctas?...

5 Y entonces, busca el dato, analízalo, interprétalo y genera insumos para ayudar a tu organización a tomar decisiones y disminuir la incertidumbre

Caso real...

Contexto

Hoy las cadenas hoteleras están siendo invitadas a reinventarse.

Ante situaciones inesperadas, incluso como la que vivimos en este momento, **usar los datos, podría hacer que las empresas tomen decisiones de manera más ágil, con mayor garantía de éxito.**

El reto es la micro-gestión...

5 posibles realidades de las compañías hoteleras

- 1 Necesidad de hacer **ajustes en costes** y en masa salarial acorde a los ingresos.
- 2 La **gestión de plantilla no se adapta a los indicadores clave** que deberían determinar el headcount de cada departamento
- 3 Se toman decisiones de plantilla **sin aprovechar el marco laboral** para optimizar decisiones
- 4 **No existe "data" que analice correlaciones** entre variables de personas y negocio.
- 5 No tienen un **sistema que les permita generar escenarios**

¿Qué retos vemos necesarios plantearnos?



**Disponer de un activo
(sistema de
planificación de
plantilla)**



**Mejorar la
Capacidad de
explotar el “Mayor
Universo de Datos”**



**Poder consolidar y
explotar información
multidispositivo**



**Poder tomar decisiones en
“Tiempo Real” para jugar
con escenarios**



**Contar con
autoservicio de la
información por
parte de Directores
de Hotel y
Corporativo**



**Ayudar al negocio
en la toma de
decisiones y
eficiencia**

Cultura

- ✓ Gestión del **compromiso de los empleados**
- ✓ Fomentar nuevas estructuras **formas de trabajo más ágiles y colaborativas**



Liderazgo

- ✓ **Upskilling y Reskilling:** desarrollo de capacidades clave
- ✓ Desarrollo de **Modelo de Liderazgo inclusivo** fomentando innovación agilidad y alto rendimiento



4

PILARES DE ACCIÓN

Aprendizaje

- ✓ Desarrollar una **Cultura de Aprendizaje**
- ✓ Nuevas fórmulas que **aceleren el desarrollo**
- ✓ Desarrollar **capacidades digitales**



Analítica

- ✓ Mayor control del dato
- ✓ Planificación adaptativa de la plantilla



1440





**Ya no consiste en el
más grande ganando
al pequeño, sino el
más rápido
venciendo al más
lento.**

Los 5 consejos de oro

- 1 Es un momento que importa: genera confianza en clientes y empleados**
- 2 Compromete a tus empleados, ellos son tu valor máspreciado**
- 3 Los líderes son la clave: focalízate en ellos como palanca de la adaptación**
- 4 Asegura el desarrollo y preparación de tus empleados**
- 5 Explota los datos para una planificación adaptativa de recursos**



**Cuanta más
tecnología tenemos a
nuestro alrededor,
más importa el factor
humano**



Gracias

Rocío Abella Liges

Socia Human Capital Deloitte
rabellaliges@Deloitte.es

Ignacio Castillo

Director Human Capital Deloitte
igcastillo@Deloitte.es

Carlota Campeny

Senior Manager Human Capital Deloitte
rabellaliges@Deloitte.es



Deloitte.