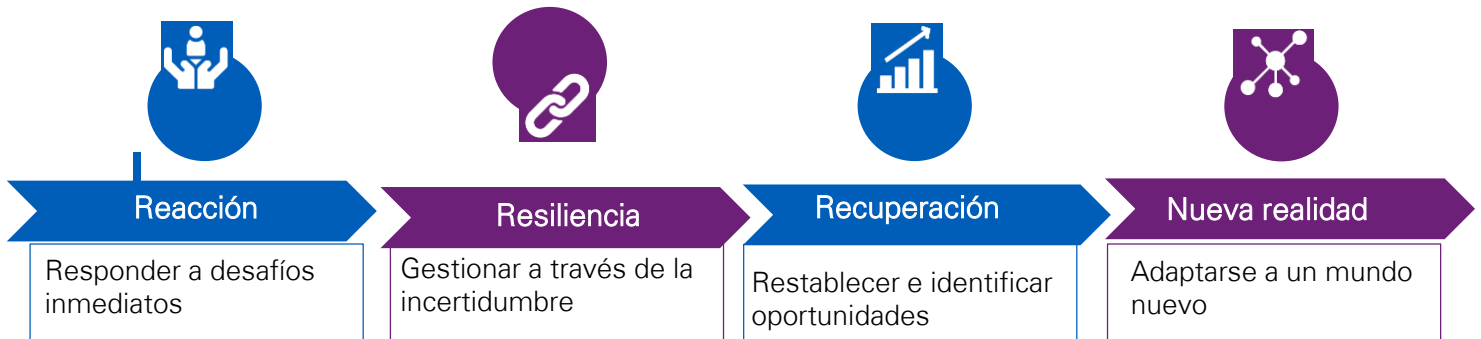


# Formación de la fuerza laboral durante y post COVID-19

## Reaccionando a COVID-19

La interrupción causada por la pandemia de COVID-19 ha sido significativa en el desarrollo y la continuidad del negocio para muchas de las organizaciones. Si bien los impactos específicos han variado de una industria a otra y de un lugar de trabajo a otro, un hilo común es que muchas empresas se han visto (o se verán) obligadas a considerar cambios en su modelo operativo y las formas de trabajo. Muchas organizaciones han reaccionado rápidamente, haciendo lo que sea necesario para mantener al personal seguro y continuar con la operación diaria.

Se identificaron cuatro fases según las acciones de las organizaciones responden a COVID-19 y sus impactos:



Algunas organizaciones, industrias y zonas geográficas pasarán a la fase de recuperación y a la nueva realidad, antes que otras. Cada una de estas fases tendrán diferentes requisitos de fuerza laboral, y las organizaciones deben resistir al impulso de saltar a la solución más fácil e inmediata.

## Formación de la fuerza laboral

Muchas organizaciones considerarán los desafíos de su fuerza laboral a través de un lente tradicional de planificación de la fuerza laboral - la cantidad de personas o puestos que tienen o necesitan. Sin embargo, la conformación de la fuerza laboral es una disciplina que va más allá y tiene como fin que las organizaciones articulen una comprensión inteligente y estratégica del personal que requieren en los próximos años. La necesidad de este diagnóstico y planificación precisa de la fuerza laboral nunca había sido tan crítica a pesar del inicio de la Inteligencia Artificial y la robótica; COVID-19 ha creado una necesidad aún más urgente. La pandemia mundial está obligando a las organizaciones a presentar sus esfuerzos de planificación estratégica y aplicarlos a futuros más inmediatos.

## Escenarios probables, preferibles, posibles y predecibles

La conformación de la fuerza laboral divide las actividades requeridas para alcanzar la estrategia organizacional en tareas y habilidades específicas para comprender la influencia potencial de los cambios causados por la situación actual y cómo los roles, equipos y organizaciones se rediseñaran en consecuencia. Es importante mencionar que la fuerza laboral va a depender de los escenarios diseñados para el futuro de la organización. Las empresas deben analizar dentro de esos posibles escenarios, cuál es el escenario más **probable** y considerar los siguientes puntos:

- ¿Qué es **preferible**? ¿En qué escenario esperamos estar?
- ¿Qué es **posible**? ¿Cuáles son los posibles escenarios en los que nos podemos encontrar?
- ¿Qué es **predecible**? ¿Qué escenario podemos predecir? (probable, más probable, menos probable...)

El uso de estas interrogantes a medida que las organizaciones exploran sus escenarios alentará una diversidad de perspectiva. Estos diferentes puntos de vista, en conjunto con la información a tiempo real, apoyará a que las organizaciones tomen decisiones más adecuadas para el futuro de su negocio. Comprender las probabilidades de los diferentes escenarios, permite que la organización cuente con diferentes opciones a ejecutar y prepararse en caso de que alguno no resulte como se esperaba.

Cabe mencionar que cada uno de estos escenarios requerirá posibles y múltiples cambios en el modelo de negocio, modelo operativo, procesos centrales, cadena de suministro, tareas centrales, críticas y capacidades clave.



## Composición de la fuerza laboral

La fuerza laboral requerida en la nueva realidad está inherentemente vinculada al escenario - cada escenario futuro requerirá una nueva composición de la misma, o una combinación óptima de las siguientes variables:

- ¿Qué combinación del personal permanente **requeriremos**?
- ¿Dónde y cuándo **necesitaremos** contratistas y/o personal de consultoría?
- ¿Cómo **construiremos** talento a través del desarrollo y mejora de nuevas habilidades?
- ¿Cómo cambiarán los roles y puestos de trabajo con el incremento de **bots**?
- ¿Qué combinación de opciones **base** (trabajo desde casa, beneficios, otros) ofreceremos?



## Explorando nuevas oportunidades según el Modelo de las 5Cs

A medida que los escenarios se analizan a través de los lentes de lo preferible, posible y predecible, y la composición de la fuerza laboral alineada se optimiza, se pueden identificar, priorizar y mitigar los posibles problemas y riesgos de las personas utilizando Modelo 5Cs:

- ¿Cuál es nuestro **costo**? ¿Es este competitivo?
- ¿Cuál es nuestra **capacidad**? ¿Podemos crear y mantener una fuerza laboral en tamaño y forma?
- ¿Cuál es(son) nuestra(s) **competencia(s)**? ¿Tendremos el desarrollo y profundidad en las habilidades y competencias requeridas?
- ¿Estamos **cumpliendo**? ¿Cumplimos con las nuevas leyes y regulaciones? ¿Deberíamos actualizar nuestras propias políticas según la nueva realidad?
- ¿Estamos **conectados**? ¿Cuál es el riesgo de desconectar a nuestros mejores talentos o separar a los líderes de los negocios?



## Dar forma y repetir

El camino hacia las fases de recuperación y de nueva normalidad aún no están claras y por diferentes variables, puede que estén en constante construcción. El analizar diferentes escenarios y una revisión reiterada de los mismos posicionará mejor a las organizaciones y les permitirá responder de manera más ágil y rápida a las distintas influencias externas las cual debe afrontar.

## Contáctenos

**Luis Rivera**  
**Consulting**

T: +506 2201 4171  
E: lgrivera@kpmg.com

**Cristina Gutiérrez**  
**Consulting**

T: +506 2201 4130  
E: cristinagutierrez@kpmg.com

**Daniela Zeledón**  
**Consulting**

T: +506 2201 4314  
E: dzeledon@kpmg.com