



Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad

**Informe sobre prácticas de recursos
humanos en tiempos de COVID-19**

Agosto, 2020

KPMG Costa Rica

Contenido

Prefacio

03

Hallazgos clave

04

Demográficos

05

Reacción

Respondiendo a cambios inmediatos

07

Resiliencia

Manejando la incertidumbre

14

Recuperación

Identificando oportunidades

22

Nueva Realidad

Adoptando nuevas formas de trabajo

28

Consideraciones finales

34

Prefacio

En el contexto actual de la pandemia provocada por la COVID-19, se han vivenciado múltiples cambios en diferentes áreas, tanto a nivel de personas, organizaciones, sociedad, entre otros. En las empresas, todas las áreas se han visto afectadas, unas más que otras. El área de recursos humanos no es solo una de las más afectadas, sino también de la que se espera más respuesta. La situación coyuntural ha dejado clara la necesidad de ver dicha área como un aliado estratégico de la organización.

A continuación se presentan los resultados de una encuesta que cuenta con la respuesta de 71 empresas de diferentes industrias, cuyos objetivos han sido: conocer el impacto de la COVID-19 en las organizaciones, retos y cambio de prioridades en el área de recursos humanos producto de la pandemia, nuevas formas de trabajo, acciones que se han implementado para prepararse ante la nueva normalidad y el impacto en la experiencia de la persona colaboradora y la cultura, lo anterior a lo largo de las siguientes fases:



Luis Rivera
Socio
KPMG Costa Rica



Cristina Gutiérrez
Gerente
KPMG Costa Rica

Hallazgos clave

Nuevas prioridades

El foco de atención se centra en la reducción de costos y un enfoque centrado en el humano, donde se busca la salud integral del personal.



Principales retos

Definir planes de bienestar organizacional para fomentar la salud integral de personal, gestionar a distancia de los equipos y la generación e implementación de nuevos indicadores o formas de evaluar el desempeño.



De vuelta al lugar físico de trabajo

Las organizaciones se preparan principalmente facilitando equipo de protección sanitaria, desarrollando comunicación clara sobre los protocolos de salud, seguridad y definen medidas para las áreas compartidas.



Teletrabajo, la nueva realidad

El 46% de las organizaciones prevé que alrededor de un 25% de su fuerza laboral se mantendrá de forma permanente en teletrabajo.



Nuevas tecnologías

Tecnologías como inteligencia artificial y *machine learning* toman protagonismo, tanto en las nuevas modalidades de trabajo como también para el análisis de datos y su mejor uso en la toma de decisiones.



Propuesta de valor al personal

Se deben buscar generar un sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo por medio de la virtualidad. El área de recursos humanos es responsable de desarrollar experiencias y diseñar nuevos procesos del viaje emocional en el trabajo.



Planes a futuro

Alrededor del 60% de las organizaciones indican que sus futuras prioridades son el reajuste de los espacios físicos y desarrollo de equipos ágiles debido al aumento del personal en modalidad de teletrabajo.



Diversidad e inclusión

31% de las organizaciones indican que las nuevas formas de trabajo permitiría dar oportunidades laborales a personas con alguna discapacidad. Y un 11% ha mapeado el impacto de sus medidas en las mujeres de su fuerza laboral.



Demográficos

71

Empresas
participantes

Capital de la empresa



Transnacional **73%**



Nacional **24%**

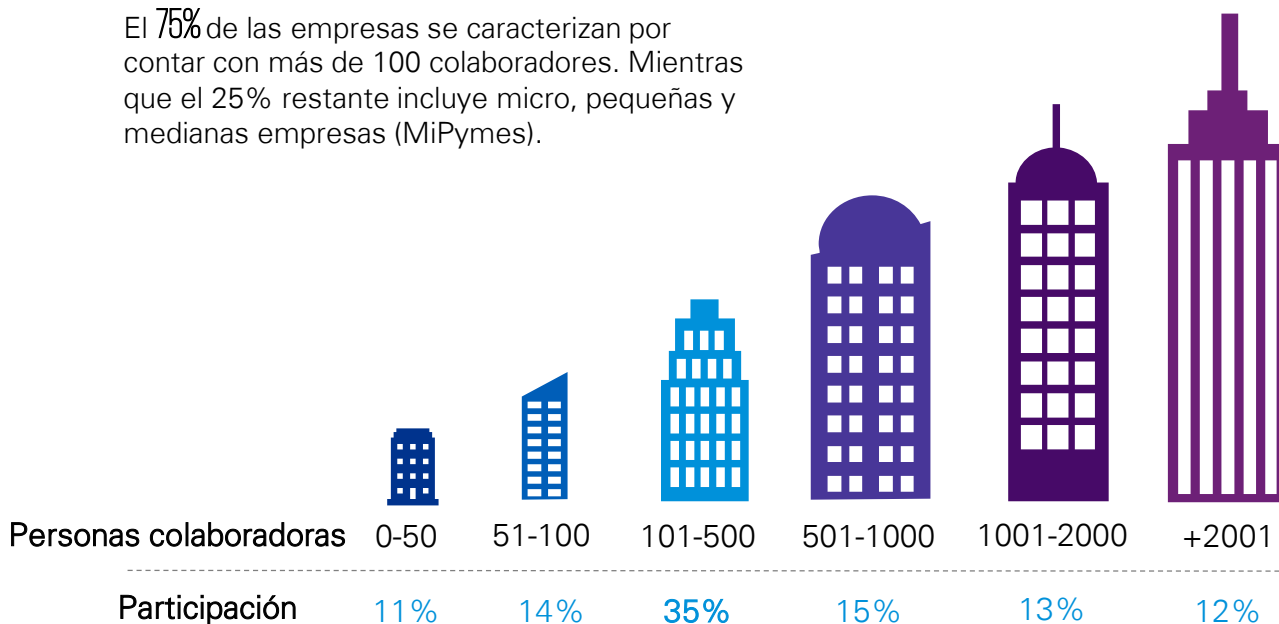


Estatad **3%**

Las empresas participantes de esta encuesta se caracterizan por ser mayoritariamente de capital extranjero. **Siete de cada 10** de las empresas cuentan con inversión extranjera. Por su parte, entre dos y tres de cada 10, empezaron sus operaciones con capital nacional. Finalmente, dos de las 71 organizaciones, son de carácter estatal por lo que sus recursos mantienen dicha naturaleza.

Tamaño de la organización

El **75%** de las empresas se caracterizan por contar con más de 100 colaboradores. Mientras que el 25% restante incluye micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).



¹Estudio Situacional de la PYME 2012-2017, MEIC

Demográficos

Sector industrial de la empresa

Las 71 empresas participantes se concentran en **13 diferentes sectores** de la economía. La categoría "Otros" abarca sectores con menor representación como lo son: Energía, Publicidad, Industria Médica, y Servicios.

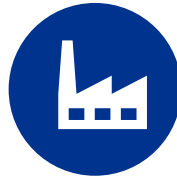
Cabe destacar la participación del sector de **Banca, Finanzas y Seguros con un total de 14 organizaciones** interesadas en compartir sus prácticas en recursos humanos ante la pandemia causada por el COVID-19.



Otros
20%



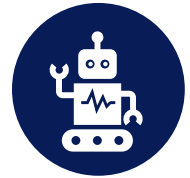
Banca, Finanzas y Seguros
20%



Manufactura
14%



Servicios Corporativos de Alta Tecnología
13%



Productos o servicios de Alta Tecnología
7%



Farmacéutica y Biotecnología
4%



Consultoría
4%



Comercio y detalle
4%



Alimentos y Bebidas
3%



Transporte y Logística
3%



Construcción e ingeniería
3%



Tecnologías de Información y Comunicación
3%



Telecomunicaciones
1%



Turismo
1%









Reacción

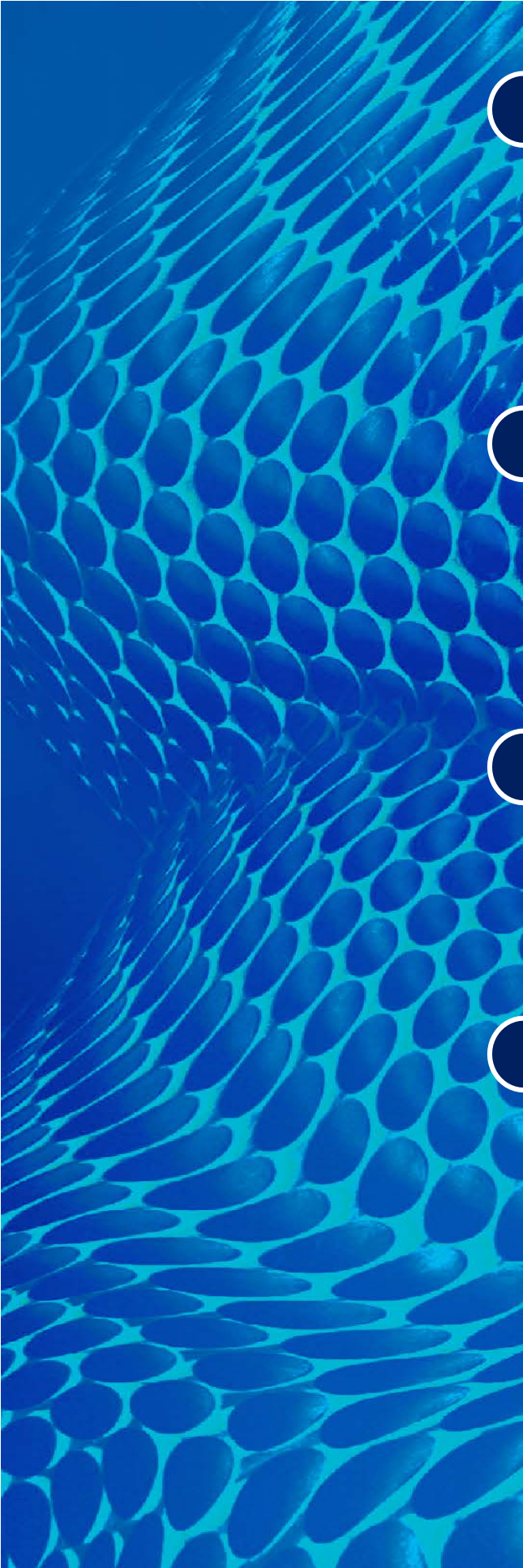
Respondiendo a cambios inmediatos

La situación coyuntural ha cambiado el mapa cotidiano, de prioridades individuales y estilos de vida. Con incertidumbre y ambigüedad rodeando el clima de negocios, hoy las organizaciones reconsideran sus estrategias para reaccionar y hacerle frente a la nueva

normalidad, asegurando así la continuidad de su negocio. Esto implica que, en algún plazo, sea corto, mediano o largo, la consideración de nuevas prácticas, políticas, procesos y procedimiento, que marquen la pauta para el diseño de nuevas estructuras organizacionales.

Prioridades estratégicas del área, antes de la pandemia y acciones principales actuales para la gestión ante COVID-19

	Antes de la pandemia	Durante la pandemia
 Atraer y retener el talento	100%	0%
 Aumentar la productividad	80%	20%
 Automatización de procesos de recursos humanos	80%	20%
 Planificar la fuerza laboral	60%	40%
 Reducir costos	40%	60%
 Atender la salud física y mental de los colaboradores	40%	60%
 Asegurar la continuidad del negocio	40%	60%
 Implementar estrategia de teletrabajo	20%	80%



Los resultados del pulso muestran cómo las prioridades estratégicas de las organizaciones han variado; lo que antes no ocupaba un lugar en las agendas, hoy forma parte de las principales preocupaciones de los líderes organizacionales y viceversa. Por ejemplo, con la llegada de la COVID-19, las estrategias de **atracción y retención del talento dejaron de ser una prioridad para la totalidad de los encuestados.**

Uno de los mayores cambios fue el **teletrabajo**. Antes se consideraba un beneficio organizacional y podía utilizarse como un elemento clave en el proceso de atracción y retención del talento humano; hoy se da como una necesidad y forma parte de la continuidad del negocio. Muchas empresas hablan que esta modalidad “llegó para quedarse”.

La reducción de costos y la atención de la salud integral (física, emocional y mental) del personal colaborador, se presenta actualmente como un tema prioritario en las organizaciones. Cabe mencionar que se presenta una **relación directa entre continuidad del negocio y el bienestar del personal.**

La situación provocada por la COVID-19 ha puesto en evidencia la necesidad de **proteger el capital humano**. Muchas empresas manifiestan haber tomado decisiones que busquen la **salud financiera** de la organización, pero con igual de importancia que buscan la **salud del personal**; y para esto los **protocolos de salud y seguridad** son fundamentales. Las organizaciones deben orientarse a un modelo que **fomente la sostenibilidad empresarial** en sus diferentes aristas: lo social, económico, ambiental y su gobernanza.

Estrategias antes y durante la pandemia

Medidas que ha implementado la organización para gestionar el talento con la situación actual de la COVID-19



Los **comunicados corporativos** tomaron la delantera como una de las medidas más usadas y más recomendadas durante la vivencia de esta pandemia.

Cabe rescatar que **la comunicación constante, refleja un liderazgo transparente** por parte de los altos directivos. Este tipo de liderazgo trae múltiples beneficios, ya que se ha comprobado que el ser humano no le gusta la incertidumbre y muchas veces prefiriere conocer las noticias, aunque sean negativas, pero siempre busca tener conciencia de la realidad y ser tomado en cuenta como parte del proceso de compartir información. El **liderazgo transparente** busca promover un ambiente saludable, busca generar seguridad, confianza y promover el compromiso, y esto a su vez repercute en la productividad de la empresa y en su cuenta de resultados; además demuestra interés y preocupación por el personal colaborador. Por el contrario, de no ser así, se pueden abrir espacios que provoquen sentimientos de inseguridad y con esto la creación de "falsas noticias" y descontento, por lo tanto, disminuye la productividad.

Trabajo feliz y saludable desde la casa

El teletrabajo como medida permanente deja de ser un beneficio y pasa a ser una modalidad constante, por lo que nuevos factores y variables se deben de tomar en cuenta para lograr **una transición**, no solo a una modalidad "desde casa", sino más bien a **una modalidad de "feliz y saludable desde casa"**.

Este nuevo concepto busca proporcionar medidas de bienestar adecuadas para mantener a las personas saludables, productivas, comprometidas y que les faciliten balancear la vida laboral y personal, tomando en consideración que se ven expuestos a lidiar con otras actividades como responsabilidades del hogar y cuidado.

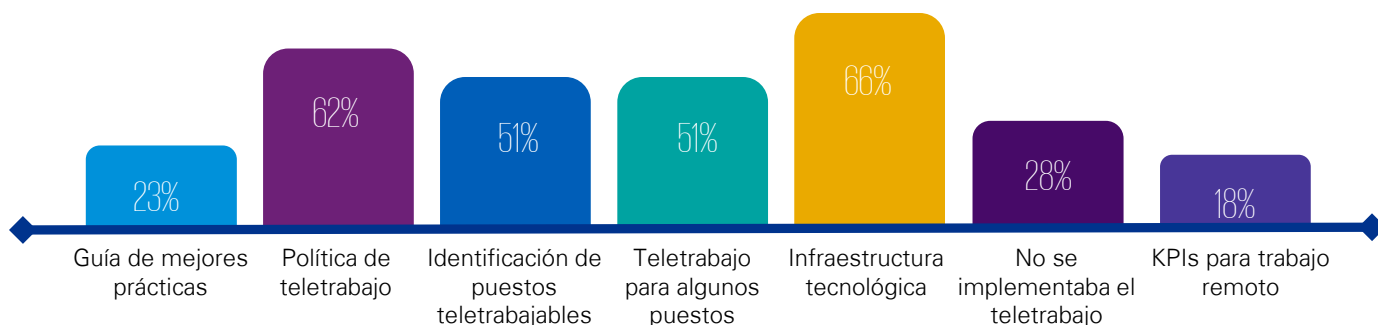
El teletrabajo como una modalidad que vino para quedarse

6 de cada 10 organizaciones aseguran que contaban con una infraestructura tecnológica o una política que les permitía ofrecer la modalidad de teletrabajo. Por otro lado, las otras organizaciones indicaron apenas haber estado realizando sus primeros esfuerzos para implementar dicha modalidad y evidenciaron posteriormente un cambio abrupto en la nueva forma de trabajo. Esto presentó, en definitiva, un reto no solo tecnológico, sino también en la dinámica de grupo, el desarrollo de proyectos y en la cultura organizacional.

Considerando el teletrabajo como una nueva modalidad permanente para algunas organizaciones, más de la mitad de los participantes indicaron estar analizando cuáles son los ajustes necesarios para esta nueva forma de trabajo. Entre estos, se presenta la revisión y actualización de los perfiles de puesto con el fin de ir estableciendo modelos y esquemas de trabajos que permitan un mejor aprovechamiento del recurso humano, físico y económico.

Los resultados muestran que solo el 18% de las empresas diseñaron indicadores para medir el desempeño de su personal colaborador desde el hogar. La redefinición de indicadores o KPIs son, en definitiva, uno de los otros ajustes a desarrollar en esta nueva modalidad; y alineado a estos indicadores, también el proceso de evaluación y gestión del desempeño.

Los resultados del desempeño de las organizaciones y la data de los nuevos indicadores, permitirá a la organización un mejor entendimiento de las nueva modalidad y con esto tomar mejores decisiones en cuanto a: la cantidad de días en teletrabajo, los roles que mejor se adecúan a la modalidad, productividad por género y edad, necesidad de nuevas plataformas tecnológicas, nuevos riesgos psicosociales del entorno del trabajo, necesidad de espacio físico en oficinas, implicaciones del distanciamiento social en los resultados y la entrega de valor, así como también en la definición de la experiencia del colaborador, el compromiso con la marca y el enfoque de la cultura organizacional.



Tecnologías emergentes y perspectivas de la fuerza laboral

Nuevas tecnologías toman protagonismo tanto en las nuevas modalidades de trabajo, como también para el análisis de datos y su mejor uso en la toma de decisiones

Inicial

Futuras

Gestión de datos

La gestión de datos ya no recopilará información sobre la fuerza laboral a través de un ERP; el área de recursos humanos dirigirá la estrategia utilizando nuevas fuentes de datos (internas y externas) para generar conocimientos prescriptivos más profundos.

Cloud ERP, EPM y BI

El Enterprise Resource Planning (ERP), el Enterprise Performance Management (EPM) y Business Intelligence (BI) darán a las finanzas la capacidad de seleccionar soluciones líderes, accesibilidad de datos en tiempo real y capacidades de asociación comercial.

Robótica

La automatización robótica de procesos (RPA) impulsará la "automatización extrema" dentro de los procesos de RRHH.

Machine Learning

Las tecnologías adaptativas cambiarán radicalmente el trabajo que realiza recursos humanos, mediante el uso de algoritmos inteligentes que se pueden aprovechar para realizar actividades y tareas.



Inteligencia artificial

Las tecnologías cognitivas impulsarán la automatización a través de la capacidad de razonar e inferir tendencias y patrones tanto de datos estructurados como no estructurados.

Procesamiento natural del lenguaje

El procesamiento natural del lenguaje proporcionará financiación con accesibilidad de información en tiempo real sin restricciones, más allá de los números.

Cambios en los beneficios

-  Contaba con este beneficio antes de la pandemia y se mantiene
-  No contaba con el beneficio

¿Contaba la organización con alguno de los siguientes beneficios, antes de la pandemia? ¿Cuál es el impacto que tuvo la situación del COVID-19 en ellos?

Mantener un balance entre la salud financiera de la organización y los beneficios ofrecidos a su personal, intentando no afectar la propuesta de valor, es uno de los retos que están enfrentado las organizaciones.



Es fundamental que las empresas se cuestionen cuál será la nueva propuesta de valor para el personal colaborador, así como la definición de su experiencia en la empresa. Es esperable que las organizaciones se vean obligadas a redirigir sus recursos financieros para mantener el negocio; por lo que se verán presionadas a encontrar nuevas formas de monitorear y aumentar la motivación del personal.

Nuevas políticas para reflexionar

Las políticas corporativas parten de la estrategia organizacional y vienen a marcar las “reglas del juego” para la operación del negocio. Una correcta aplicación de dichas políticas dependerá del abordaje por parte de los altos directivos, y guarda estrecha relación con su cumplimiento, la gestión de cambio y comunicación.

Muchas veces, al haber cambios muy significativos, cargos que busquen el control y cumplimiento pueden funcionar para una mejor implementación. Según la realidad actual, el cargo de *Chief COVID Officer (CCO)* puede ser uno de estas posiciones claves para asegurar el éxito de la implementación de nuevas políticas, o reajuste.

Dentro de estas políticas, se encuentran:



Teletrabajo. Mientras que la implementación de esta política se desarrolla, las organizaciones enfrentan el desafío de: 1) idear mecanismos que aseguren una ejecución efectiva y la productividad de la fuerza laboral, 2) revisar frecuente a los equipos de trabajo para mantener las conexiones laborales desde un enfoque tecnológico y social, 3) garantizar las buenas prácticas que promuevan el bienestar integral y la aplicación de la ergonomía.



Hot desking. Mientras que el teletrabajo se transforma de beneficio a la norma, las empresas encontrarán la necesidad de identificar la mezcla óptima entre trabajo en casa y trabajo en la oficina. Esta mezcla busca un equilibrio que permita el sentido de pertenencia a la organización, para lo cual las empresas deberán diseñar espacio físicos o zonas comunes multipropósitos, evitando cubículos y áreas definidas de trabajo. Los “modelos híbridos” apuntan a adoptar nuevas formas de trabajo que armonicen las estructuras ágiles laborales y los roles familiares.



Aislamiento social. Una política de aislamiento social aún post COVID-19 es clave para un ambiente laboral saludable. La política debe considerar tanto la distancia entre espacios de trabajo, así como beneficios como transporte para las personas colaboradoras y prácticas sanitarias antes, durante y después de reuniones.



Bienestar integral. El aseguramiento de la salud y el bienestar de las personas que se desempeñan dentro de una organización debe ser clave para la misma y, por ende, la divulgación de información temprana y la promoción de la salud deben estar en el *top of mind* de la comunicación empleado-empleador.



Compensación y beneficios: Las empresas deben hacer un análisis de su personal actual y del futuro con el fin de identificar sus motivadores principales, necesidades y prioridades, según cambios post pandemia; esto más la consideración de la estabilidad financiera de la organizacional, deben de ser el *input* para reajustar paquetes de beneficio (económicos y no económicos) que se ajusten a la nueva realidad.

Resiliencia

Manejando la incertidumbre

La resistencia al cambio es uno de los mayores desafíos organizacionales a la hora de implementar ajustes a su operación o su cultura organizacional. Ante cambios inesperados y abruptos, como una pandemia y el distanciamiento social, las organizaciones se han visto imposibilitadas de gestionar el cambio de manera escalonada, involucrando a su gente y procurando que este sea lo más gradual posible para buscar la aceptación.

Al cuestionar sobre los mayores retos que experimentaron las organizaciones, **cinco de cada 10** organizaciones señalan que los 2 mayores desafíos son la atención del bienestar integral (salud física y mental); y la gestión a la distancia.

Otras indican batallar con el seguimiento del cumplimiento de objetivos, alineación estratégica de líderes, contar con plataformas digitales que minimicen el cambio drástico en la interacción social y satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Mayores retos que han afrontado las organizaciones durante la pandemia en materia de recursos humanos



Medidas implementadas para fomentar el bienestar organizacional

Antes de que las organizaciones se posicionen en el mercado, primero deben posicionarse entre sus colaboradores. El escenario actual donde impera la incertidumbre, ha provocado un aumento en el nivel de estrés, la ansiedad y los niveles de agotamiento en el personal colaborador. Por lo que ajustar la estrategia de participación del personal para mantener la fuerza laboral comprometida, motivada y resilientes una de las prioridades, para permitir la continuidad del negocio.

El 93% de las empresas encuestadas indicó haber redefinido las estrategias de comunicación e interacción de la organización para garantizar el bienestar organizacional durante el COVID-19.

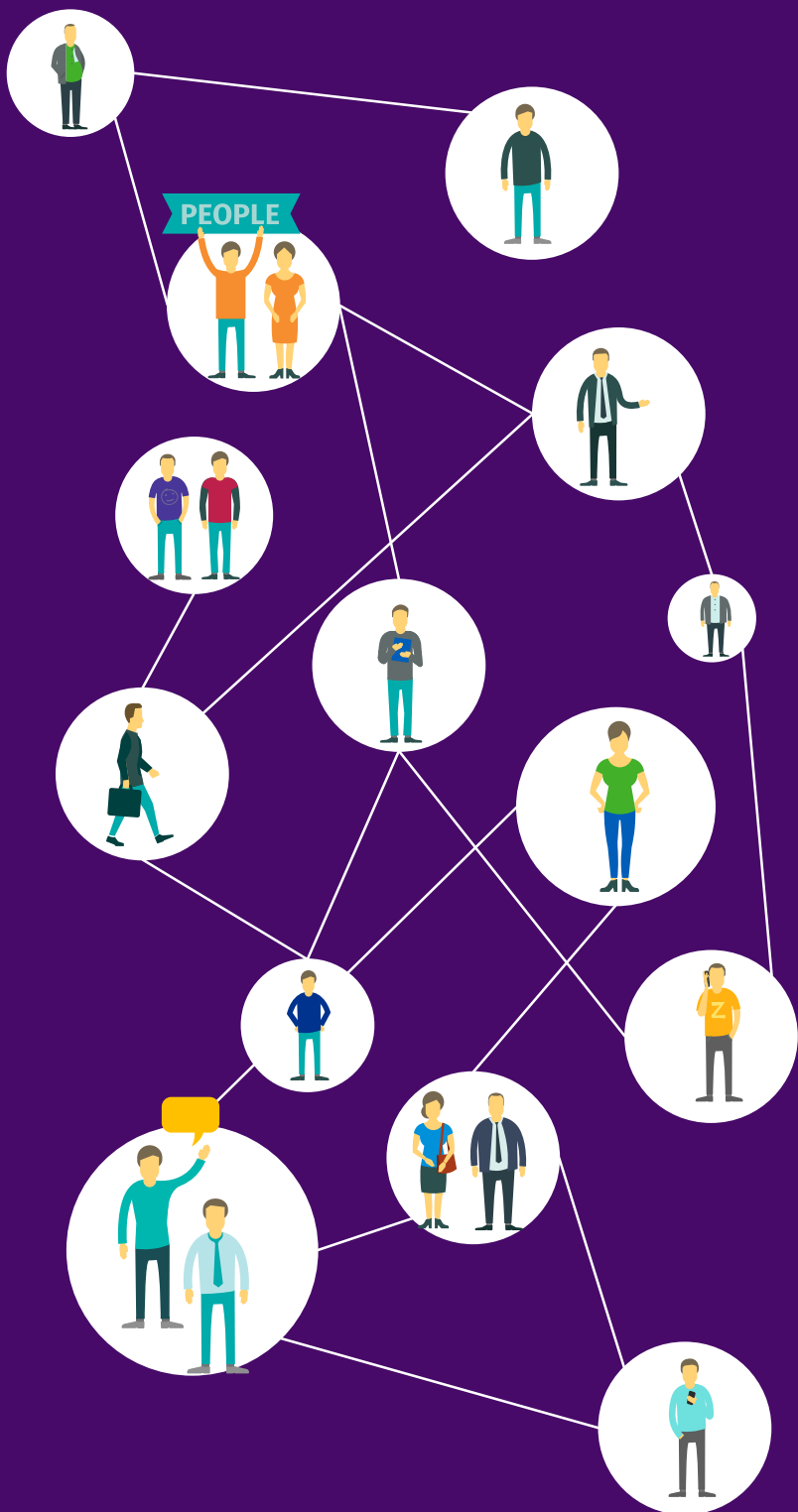
La encuesta evidencia que las empresas están utilizando diversos canales y espacios para comunicarse e involucrar a los colaboradores con respecto a los pasos que se están tomando para superar la crisis. Las llamadas y las sesiones con jefaturas directas fue la respuesta predominante.

“El impacto en nuestra sociedad por el coronavirus ha sido rápido y continúa evolucionando. La interrupción se ha comparado con un tiempo de guerra donde colectivamente luchamos contra un solo enemigo externo. Durante un momento de tal agitación, además de las medidas de seguridad física, es necesario prestar especial atención a la salud mental de las personas en nuestra fuerza laboral.”

-Catia Davim, Socia de KPMG Australia



¿Cómo aumentar el compromiso de los colaboradores en tiempos de incertidumbre?



En el escenario actual -y para el futuro posterior al COVID-19-, las tecnologías disruptivas desempeñarán un papel clave en la participación de los colaboradores. La gestión de las emociones de los empleados es un aspecto clave que las organizaciones deberán abordar cada vez más, para lograr la continuidad del negocio y la calidad de la misma. A continuación se mencionan indicadores que los líderes empresariales pueden aprovechar para involucrar efectivamente a su fuerza laboral:

- **Comprender la organización:** La información es clave para gestionar la incertidumbre y formular acciones. Hay una creciente necesidad de las organizaciones de percibir en tiempo real lo que su personal colaborador está sintiendo y pensando, especialmente durante estos tiempos.
- **Fortalecer los valores de la organización:** En momentos como este, se vuelve aún más importante alinear los valores de la organización con los valores de los colaboradores. Reforzar los valores y los comportamientos positivos de la organización permitirá a la organización superar esta crisis más fácilmente.
- **Brindar una perspectiva saludable del teletrabajo:** Desarrollo de programas y medidas de bienestar adaptadas a las necesidades del personal colaborador y enfocadas en su salud, productividad y compromiso con la organización. Además, es necesario ajustar la experiencia de los colaboradores mediante la detección de "puntos de contacto" relevantes en la relación laboral, que puedan maximizarse para que la experiencia del trabajo remoto sea más positiva.
- **Capacitaciones:** Oferta de entrenamientos y capacitaciones en diversos temas, como salud mental, manejo del estrés, bienestar laboral, estilos de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.

Medidas innovadoras



La creatividad ha sido clave para la reinversión de las organizaciones ante los retos generados por la COVID-19. Actualmente los equipos de recursos humanos están buscando maneras innovadoras para interactuar con los colaboradores y en especial sobre los temas de desarrollo de sus carreras profesionales, nuevos canales de comunicación y la flexibilidad laboral.

Es importante señalar que los líderes que han abordado la crisis colocando en primer lugar el bienestar de sus colaboradores durante estos tiempos difíciles, tienen mayores posibilidades de superarla de una mejor manera.

El interés mostrado por las personas tomadores de decisiones permite crear un sentimiento de seguridad y empatía, fomentando un clima positivo en la organización y promoviendo que el personal esté saludable y con una actitud resiliente en uno de los momentos más excepcionales e inciertos de sus vidas.

Contar con el personal seguro y motivado es fundamental, para lograr mantener niveles de productividad que permitan el adecuado funcionamiento y desempeño de la empresa.

A continuación se muestran las temáticas principales en las que las organizaciones recurrieron a la innovación para enfrentar la nueva modalidad de trabajo y la restructuración de los procesos de gestión humana (ver siguiente página).

Medidas innovadoras (cont.)



Propuestas de valor: Incursión en automatización de procesos, transformación digital, virtualización de estrategias y funciones clave, además del establecimiento de guías de continuidad y nuevas métricas debido a la adopción del teletrabajo.



Bienestar del personal colaborador: Programas de asistencia a los colaboradores y sus familias enfocados a bienestar emocional y mental (por medio de espacios de terapia psicológica), bienestar físico (como clases de yoga, zumba, aeróbicos) y financiera, los cuales les permiten preparar al personal colaborador y a su familia a tener más y mejores herramientas para sobrellevar la pandemia y aumentar resiliencia. También se han desarrollado espacios de entretenimiento, por ejemplo empresas que han contratado un mago o un comediante para estos espacios.



Comunicación: Establecimiento de nuevos canales de comunicación para guiar a los colaboradores en la gestión eficaz del tiempo mientras se teletrabaja (por ejemplo: videos, buzones virtuales de preguntas, reuniones de equipo semanales, mensajes claves en sitios internos de la organización), así como la definición de espacios virtuales para reuniones y actividades de integración de equipos.



Enfocarse en el desarrollo y aprendizaje del personal colaborador: las capacitaciones se han transformado para ser desarrolladas de forma virtual; se han implementado actividades o herramientas digitales para hacerlas más dinámicas y participativas. También han tomado relevancia los *webinars* como fuente de información y las capacitaciones impartidas por miembros internos de la organización (*in house*). Es importante mencionar que se recomienda que las capacitaciones virtuales no sean mayor a 90 minutos.



Preparándose para el mañana por medio de una fuerza laboral conectada hoy

Los colaboradores y líderes del área de recursos humanos deben trabajar en la búsqueda de oportunidades para prepararse ante futuros cambios impredecibles que les permitan gestionar la incertidumbre.

Cambio y cultura

- Manejar una cultura de colaboración.
- Construir habilidades de liderazgo para gestionar la agilidad y ambigüedad en el futuro.
- Elaborar un análisis de las redes interpersonales internas
- Diseñar una estrategia de cambio y comunicación.

Capacidad

- Repasar las expectativas de la fuerza laboral.
- Repasar las necesidades de su fuerza laboral con sus clientes.
- Evaluar y adecuar su infraestructura tecnológica para la nueva normalidad.
- Mapear los roles y actividades identificados como críticos y actualizarlos regularmente.

Conectividad

- Construir conexiones virtuales como parte de su estrategia de talento.
- Analizar el impacto del trabajo remoto en las relaciones personales.
- Enlistar herramientas de colaboración virtual.
- Habilitar capacitaciones y material de apoyo para aplicaciones de tecnología de información.

Cumplimiento y costo

- Revisar y redistribuir los recurso. entre las áreas con mayor demanda.
- Diseñar nuevas políticas para balancear los beneficios de los colaboradores y la continuidad del negocio.
- Evaluar los objetivos de desempeño del plan de incentivos.
- Evaluar el cumplimiento del personal colaborador trabajando en remoto.

Competencias

- Facilitar la transferencia de conocimientos y experiencias de manera remota.
- Apoyar la redefinición de habilidades y competencias de su fuerza de trabajo
- Definir estrategias de desarrollo y construcción de talento.
- Construir modelos ágiles para atender fácilmente picos altos y bajos de carga de trabajo.

6 pilares de la experiencia del talento durante la pandemia

Debemos de estar consciente de lo importante que es al experiencia que vive el talento en las organizaciones y del impacto que tiene esto en tanto el cliente interno como en el cliente externo.

Los colaboradores esperan cada vez más que las organizaciones evolucionen y les brinden una experiencia acorde a sus necesidades y expectativas.

La contingencia actual ofrece oportunidades para que las organizaciones diferencien su marca como empresas contratantes y mejoren la experiencia de los colaboradores. Existen presiones en el ambiente actual que generan sentimientos y emociones incómodas, siendo fuentes de preocupación, estrés y distracción. Recordemos en todo momento que el personal es el embajador de la marca en el mercado, y si una persona se encuentra angustiada, va a transmitir inseguridad e incomodidad a los cliente.

Para lograr una buena experiencia del personal colaborador en tiempos de crisis se requiere un alto rendimiento en cada uno de los siguientes seis pilares:

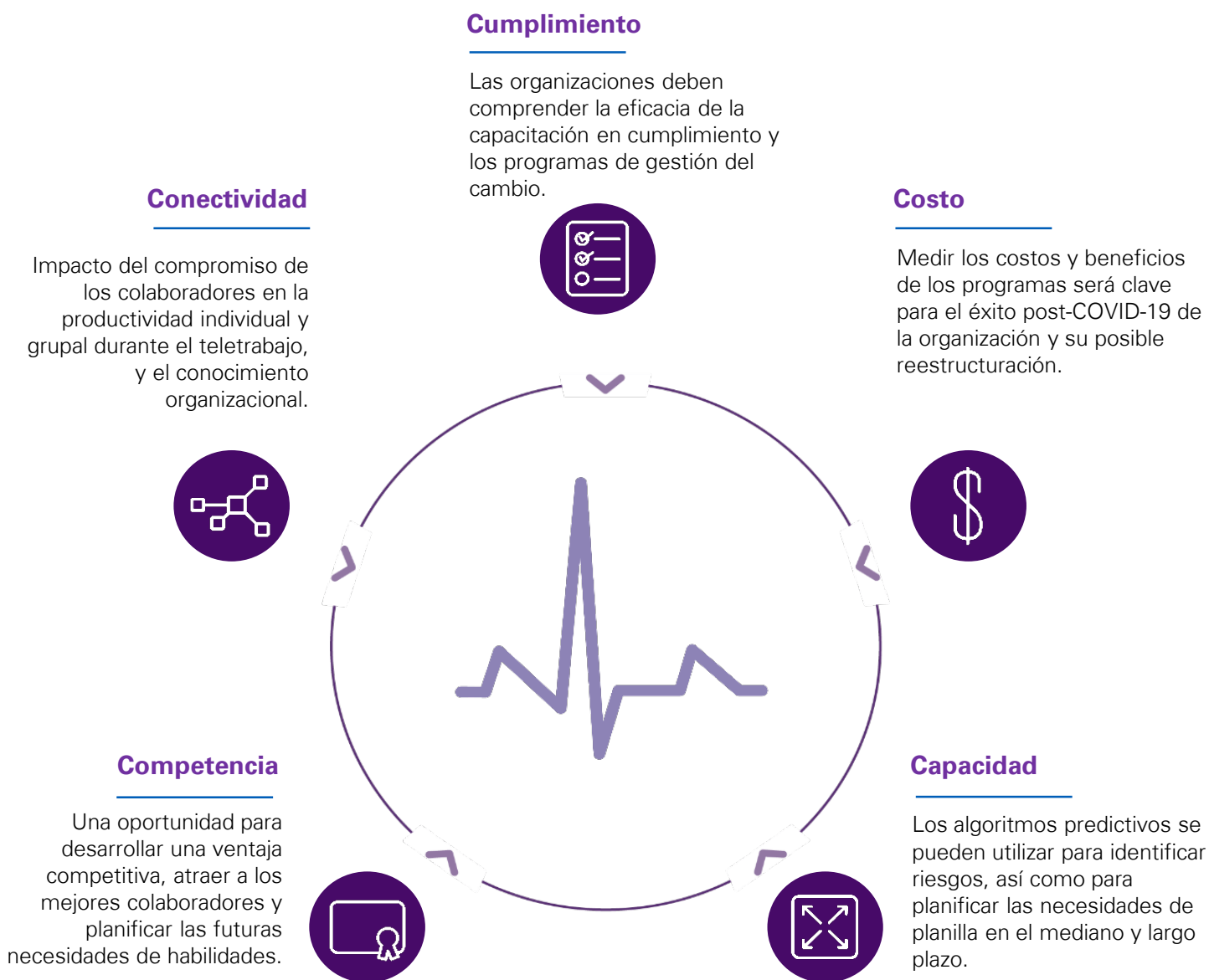


Considerar el aspecto humano hará una gran diferencia para posicionarse en la mente y en los corazones del personal colaborador, clientes, proveedores y socios de negocio. Las circunstancias actuales requieren que las empresas sean más empáticas, tolerantes, flexibles, solidarias, comprensivas, y estén conscientes de la gran responsabilidad que tienen en sus manos como organización y como líderes al motivar a las personas a dar lo mejor de sí mismas en tiempos difíciles.

Estableciendo el pulso de la empresa

El departamento de recursos humanos puede establecer el pulso para la organización en su preparación para la *fase de recuperación*, identificando los indicadores correctos para medir, anticipar y comunicar los impulsores de la cultura, el rendimiento y la sostenibilidad de la nueva normalidad.

El **Marco de las 5C** facilita una revisión holística de distintas temáticas de la fuerza laboral en tiempos de incertidumbre.



Recuperación

Reinventando e identificando oportunidades

Para definir las acciones que mejor se ajusten a las diferentes áreas de la organización y capturen los distintos retos que las mismas puedan presentar, se recomienda formar un equipo multidisciplinario que se enfoque en planificar, iniciar y abordar las necesidades de la fuerza laboral para avanzar hacia la recuperación. Al momento de planificar es importante considerar diferentes escenarios y cuestionarse lo siguiente:

01

¿Qué es preferible?

¿En cuál escenario esperamos estar?

02

¿Qué es posible?

¿Cuáles son los posibles escenarios en los que va estar la organización?

03

¿Qué es predecible?

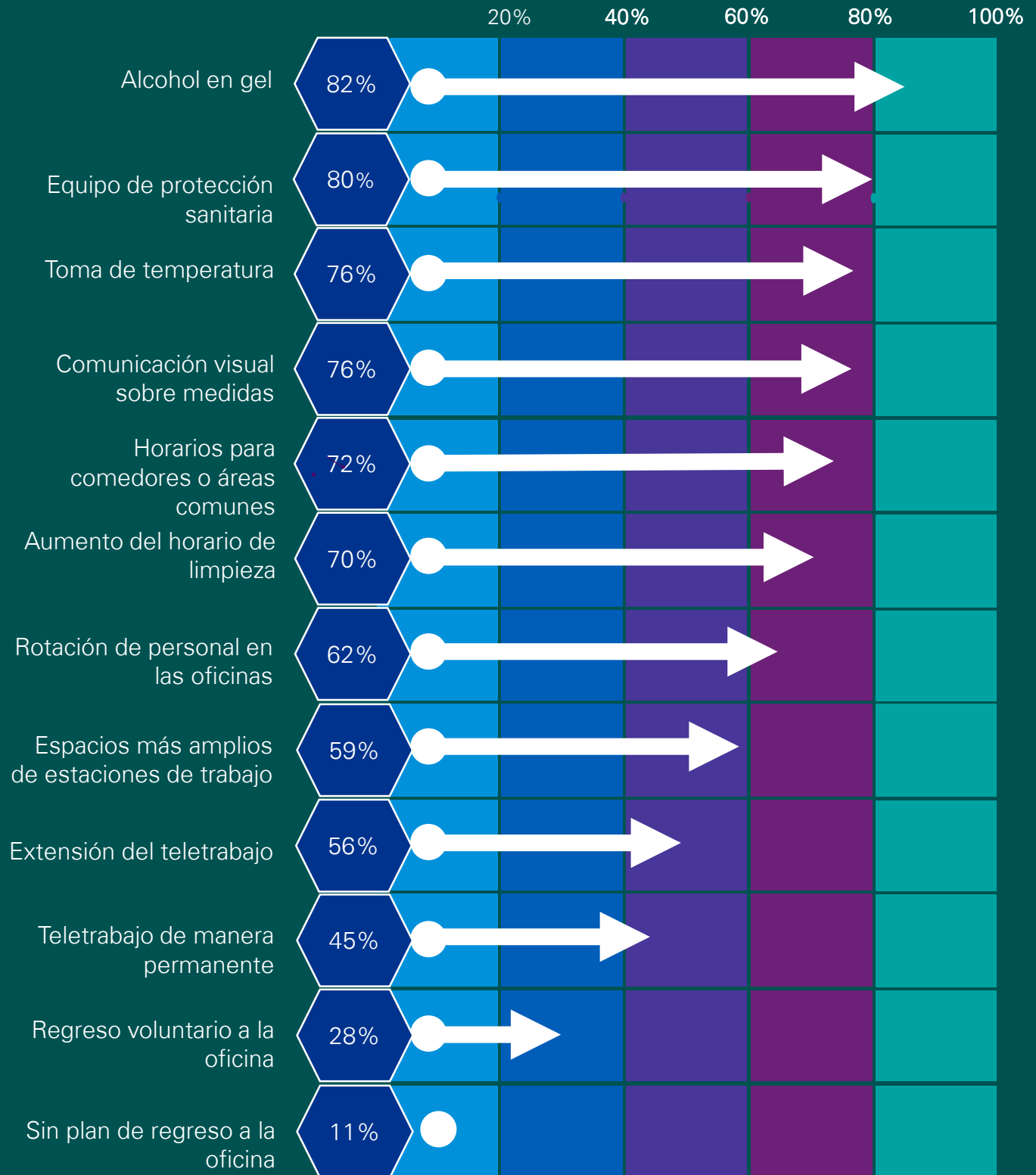
¿Cuál escenario podemos predecir?

El continuo cuestionamiento de estas interrogantes permite una diversidad de perspectivas que asegurarán que los diferentes puntos de vista y las necesidades de la empresa no sean excluidas o pasadas por alto. Comprender la probabilidad de estos escenarios facilita enfocar los esfuerzos hacia los dos o tres escenarios más probables. A continuación se detallan algunas de las acciones que las organizaciones han implementado con el fin de promover la recuperación de las mismas.



Regreso a la oficina

Medidas que han tomado las organizaciones para facilitar el regreso del personal a las oficinas



Regreso a la oficina (conti.)

Las organizaciones deben planificar el distanciamiento social continuo en alguna medida para el resto de 2020. Esto implica que las empresas definan cómo será el retorno progresivo a las oficinas de manera presencial. Para ello se deben considerar aspectos como directrices del gobierno y autoridades de salud, bienestar integral del personal, riesgo reputacional, el desempeño financiero de la organización y su efectividad operativa.

Una de las acciones iniciales que se puede implementar es priorizar cuál es la población que se requiere que esté de forma física en el lugar de trabajo, de manera inmediata, y las continuas oleadas, evaluando los siguientes criterios:

Retorno inmediato

- Capacidad limitada para desempeñar su rol fuera de la oficina, por ejemplo:
 - Falta de tecnología/equipo esencial.
 - El rol requiere que la persona esté en la organización.

Segunda ola

- Individuos que indican que su productividad sería mayor en la oficina.
- Equipo de trabajo donde se evidencia que el desempeño se ha visto afectado por el trabajo remoto.
- Personas con bajo riesgo de contagio.

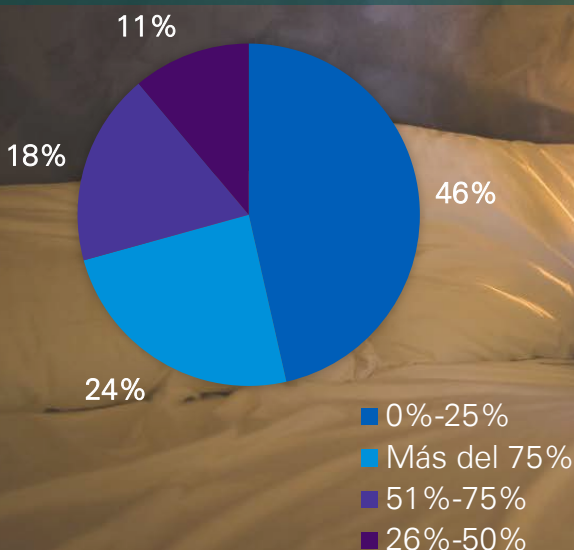
Retorno a largo plazo

- Personas cuyo desempeño se ha mantenido durante el periodo de trabajo remoto.
- Personal cuya naturaleza de trabajo no requiera presencia física en las oficinas.
- Personas de alto riesgo o que convivan con persona de alto riesgo
- Personas que hayan salido del país o que vivan en zonas del país con alta incidencia de contagio.



Permanencia del teletrabajo

Porcentaje del personal que se indican se mantendrán permanentemente en teletrabajo posterior a la pandemia



Los datos indican que un 46% de las empresas participantes considera que entre un 0%-25% de su personal se mantendrá teletrabajando de forma permanente. Mientras, que el 24% de los encuestados indica que más del 75% de sus colaboradores continuará en esta modalidad de trabajo post Covid-19.

La Covid-19 ha provocado que las organizaciones se cuestionen el lugar de trabajo y más bien reta los límites fronterizos de cada país. El foco ya no es ni será la presencia física de la persona colaboradora sino más bien la respuesta de los objetivos del puesto.

Trabajar de forma remota, ya no implica que sea desde la casa propiamente, sino que permite a la persona tener más **libertad y trabajar desde otra zona geográfica (tanto dentro del mismo país, como fuera)**; siempre y cuando se cumplan los resultados esperados y las normas de seguridad de la información establecidas por la organización.

La implementación permanente del teletrabajo trae consigo retos importantes que deben tomar en consideración las organizaciones. Se estima que **para el 2023 las entidades invertirán más de \$7 trillones en tecnología para facilitar el teletrabajo***.

Por otro lado, se estima que la reducción de personal en oficinas puede representar un **ahorro en instalaciones de \$10,000 anualmente por persona***. Adicionalmente, permite a las organizaciones disminuir su huella de carbono, ya que se reduce la necesidad de traslado del personal.

Los beneficios no solo impactan a la organización, sino también a las personas. El teletrabajo **representa una disminución significativa en gastos de transporte y en tiempo de traslado**, que se ven reflejados en una mejor salud financiera y una mayor disponibilidad de tiempo.

**KPMG Work anywhere together, 2020*

Impactos en la cultura organizacional

Esta es una etapa importante para que los líderes de la **organización consoliden las lecciones aprendidas** hasta el momento y proactivamente identifiquen cómo ésta situación ha impactado la cultura organizacional. Previo a la pandemia, de acuerdo con el estudio Global de KPMG, el Futuro de Recursos Humanos (RRHH) 2020, el 61% de las empresas participantes indicó que estaban en **proceso de cambiar la cultura organizacional para que se alineara al propósito** y la estrategia organizacional.

Ante un escenario como la COVID-19, las empresas tuvieron o tendrán que analizar su estrategia actual y realizar los ajustes necesarios, por lo que de igual manera deberán **atender la cultura para que responda a la nueva realidad de la compañía y del entorno.**

La pandemia, si bien ha causado consecuencias negativas, también ha inspirado a las personas a practicar más valores y comportamientos asociados a la amabilidad, compasión y buscar conexiones humanas debido al distanciamiento físico forzado, lo cual ha permeado tanto a nivel personal como organizacional.

En definitiva, el proceso de la pandemia, está moldeando y transformando la cultura organizacional a una más empática, donde hay un mayor intercambio de preocupaciones y sentimientos, habilitándose espacios de mayor conversación. Esto permite generar más apoyo y minimizar el malestar.

Los repentinos cambios han permitido que el error sea menos juzgado, y donde a través de culturas enfocadas en metodologías ágiles se promueva la entrega de resultados y avances parciales para la co-construcción en el proceso.

Algunos *insights* y atributos que van a impactar la cultura ante la nueva normalidad son:

Liderazgo:

- Agilidad para la toma de decisiones
- Conexión con los clientes internos y externos a un nivel más personal
- Muestra de vulnerabilidad ante la situación

Valores y comportamientos:

- Aumento de los espacios colaborativos
- Muestras de generosidad y compasión
- Mayor curiosidad por entender lo que sucede
- Mayor desarrollo de soluciones innovadora

Comunicación:

- Comunicados enfocados en la transparencia y alineados a la estrategia de la organización
- Mensajes más empáticos y cercanos
- Mayor apertura por aprender y escuchar sugerencias y recopilar lecciones aprendidas

Gobernanza:

- Reuniones más concisas y orientadas a la toma de decisiones y con el personal clave requerido

Estructura y capacidad requerida:

- Mayor flexibilidad laboral tomando en cuenta las necesidades de las personas y sus realidades
- Desarrollo de nuevas habilidades que respondan a la situación actual

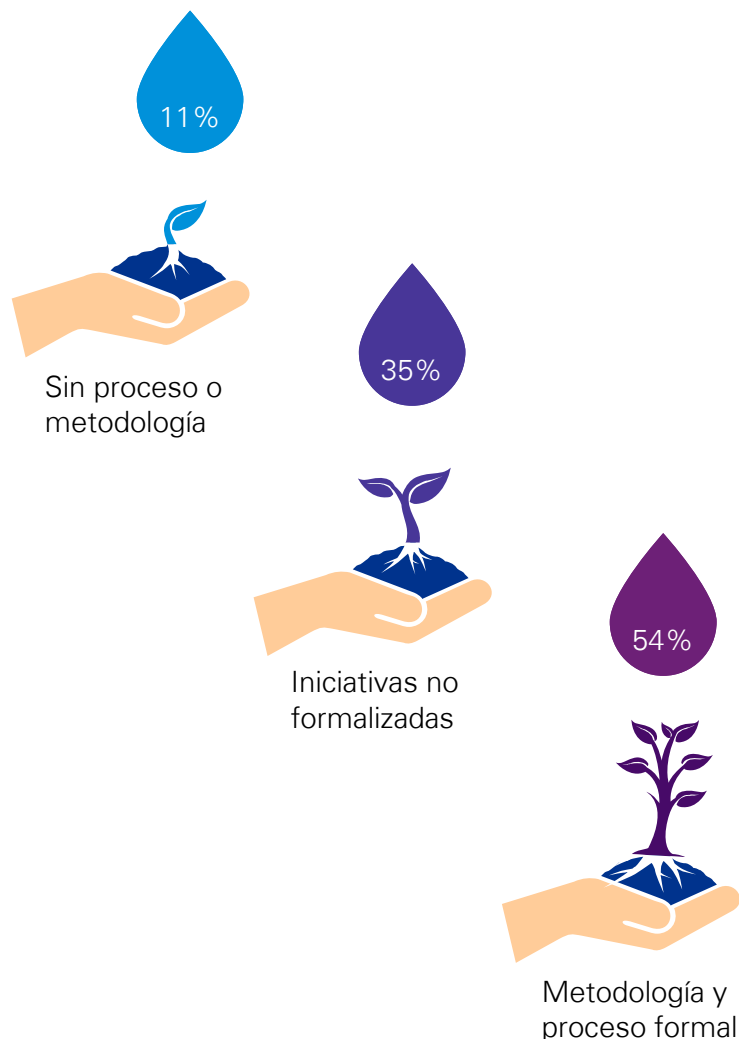
Gestión de cambio

La gestión del cambio es un enfoque estructurado e intencional que busca apoyar a las personas a vivir un proceso de cambio. Tiene como fin preparar, habilitar y apoyar al personal para que puedan aceptar y potencializar el proceso dentro de su organización.

Si bien los cambios causados por la pandemia no estaban planificados dentro de la organización, contar con un mecanismo formal le permite tomar acciones más rápidas, debido a que se conoce qué se debe hacer y sus impactos.

Aspectos como la comunicación clara, constante y en doble vía, identificación de necesidades de capacitación ante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, desarrollo de materiales de apoyo para el personal, empoderamiento de los líderes de equipo de trabajo, cascadeo de las nuevas metas, políticas, objetivos entre otros son acciones que las organizaciones deben tomar en consideración para ayudar a su personal a transitar por este cambio tan significativo y a adaptarse a una nueva forma de trabajo. Además, estas acciones son fundamentales para que todo el personal esté alineado y todos los esfuerzos y comportamientos vayan acorde a la estrategia de la organización.

De acuerdo al estudio un 46% de las organizaciones indican no contar con proceso o metodología formalizada de gestión de cambio.



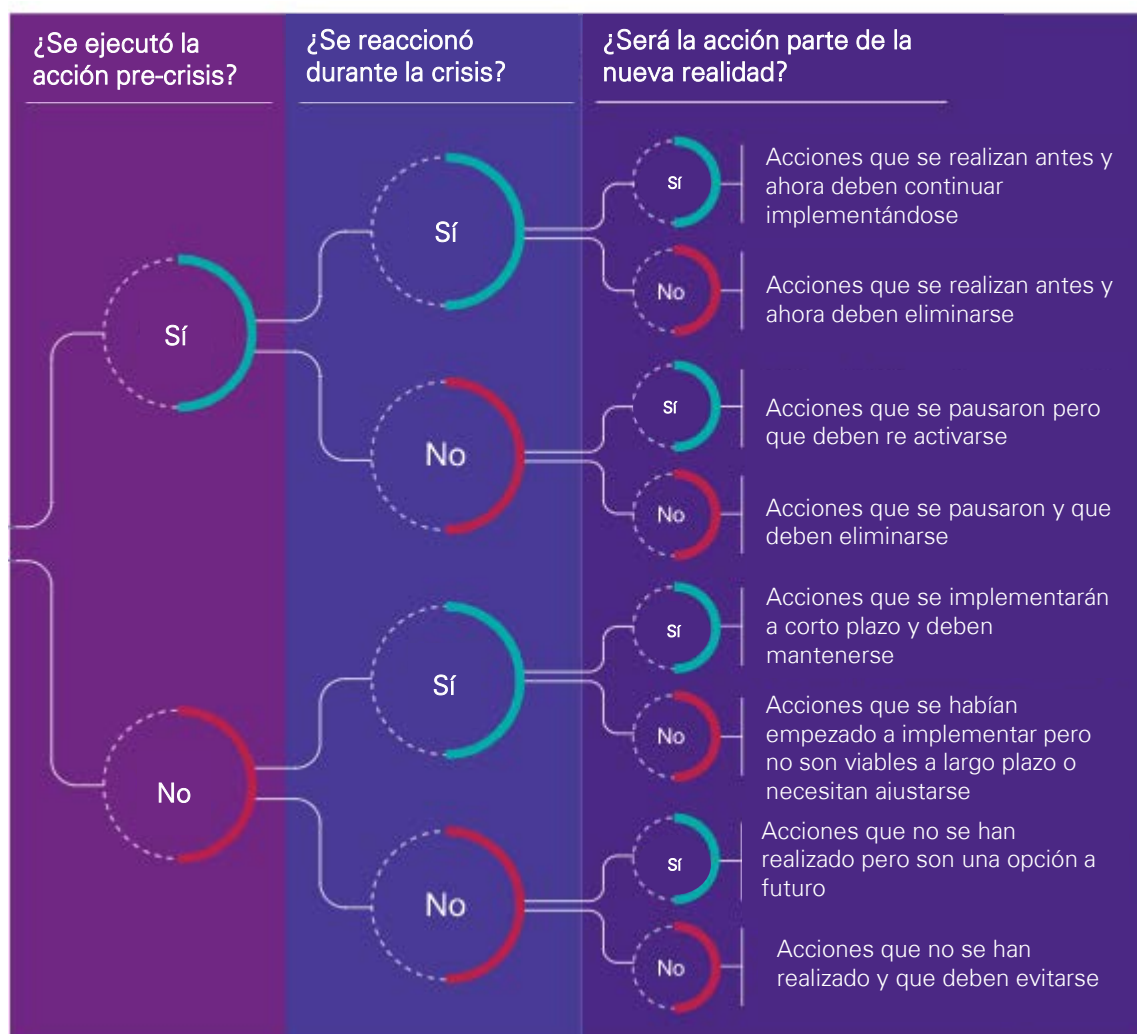
Hacia un nuevo normal

Al tener un mejor conocimiento y entendimiento de las necesidades de la fuerza laboral, así como de la organización, post pandemia; se permite obtener un análisis detallado de las brechas que se presentan. Con base a esto se pretende establecer un plan de acción para cerrarlas o reducirlas. El desarrollo y fortalecimiento de habilidades tales como: la innovación, el liderazgo compasivo y compartido, el trabajo en equipo, la capacidad de análisis profunda y el uso de herramientas para el análisis de datos, serán fundamentales.

Nueva realidad

Adoptando nuevas formas de trabajo

En esta etapa es relevante que, con las acciones que van dictando los gobiernos para la reactivación económica y el conocimiento que se ha generado sobre cómo será la nueva realidad, las organizaciones capitalicen la información y anticipen su estrategia ante las nuevas necesidades post pandemia.



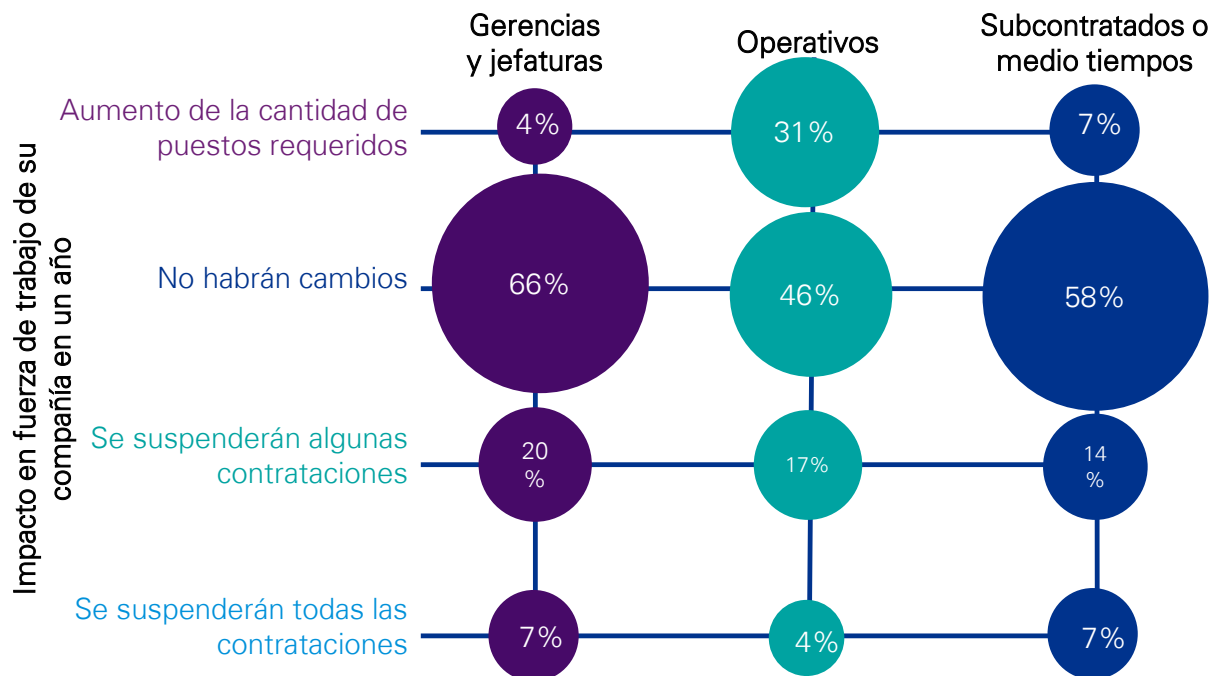
Fuente: Trimarchi, Centro de Excelencia de Negocios Familiares de KPMG, 2020

Efectos en la fuerza laboral

La afectación causada por la pandemia, si bien **tiene repercusiones inmediatas también se verá consecuencia mayores en un largo plazo.**

Los datos del estudio indican que la mayoría de las organizaciones no identificaron haber tenido mayor cambio en su fuerza laboral: mientras que otro porcentaje importante revela la suspensión de algunas plazas de sus vacantes, así como también una suspensión total de las contrataciones.

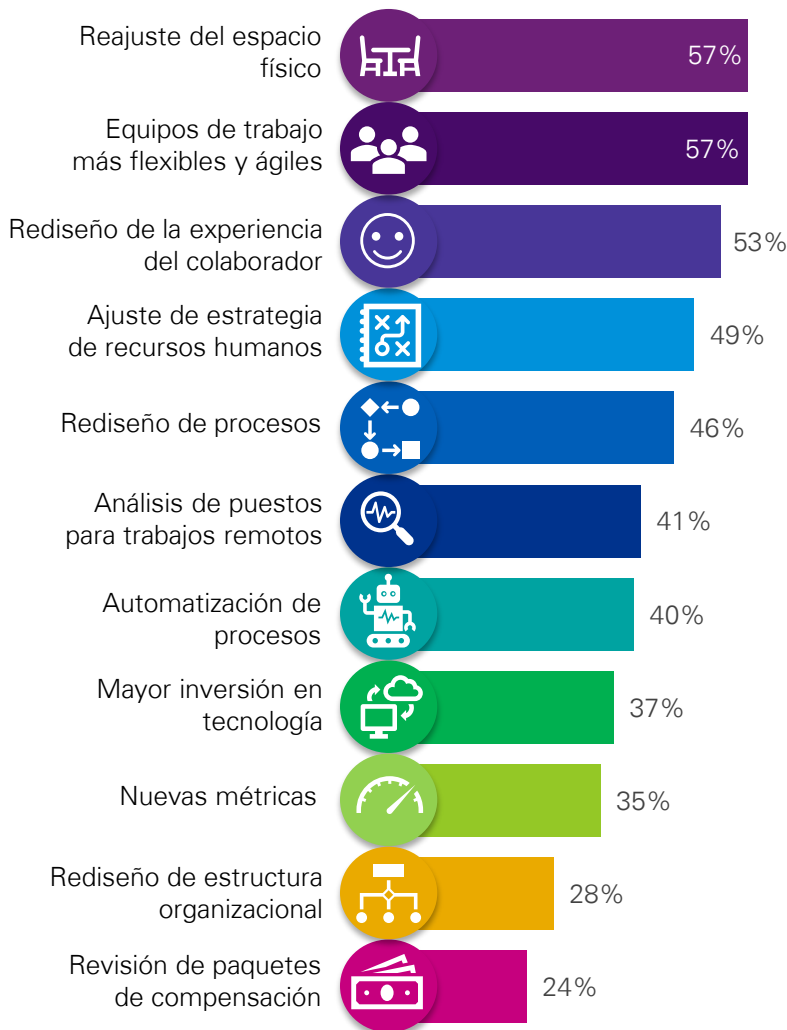
Esto nos puede llevar a presumir que las organizaciones ya hicieron los cambios necesarios para ajustarse ante la situación, y procurarán mantenerse de esta forma; sin aumentar contrataciones (posiblemente por razones de presupuesto financiero) pero también idealmente sin dar de baja más puesto, y así no afectar aún más el nivel de desempleo a nivel nacional.



En caso de darse contratación, los resultados indican que el proceso de reclutamiento, evaluación y selección, así como el proceso de *onboarding* deberán ser de forma digital. **El reto** no está necesariamente en buscar el personal de manera remota o de presentarle las funciones al nuevo puesto, **sino más bien generar un sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo por medio de la virtualidad, una vez que haya ingresado. La dimensión de recursos humanos debe ser la responsable de desarrollar experiencias y diseñar el proceso del viaje emocional en el trabajo, tomando un enfoque "centrado en la persona".**

Nuevas prácticas en recursos humanos

Acciones relacionadas en que la organización estaría interesada en implementar



La situación actual ha orientado a las organizaciones a buscar acciones que aumenten la eficiencia de la organización y apoye a la reducción de costos.

El reajuste del espacio físico es la respuesta ante el movimiento de la fuerza laboral de las oficinas al hogar. Esta modalidad de trabajo es una medida que se aplicará de forma permanente, lo que les permite a las empresas disminuir los costos asociados a bienes raíces. Sin embargo, se debe tener claridad sobre cómo será la dinámica laboral y cuál es el propósito del nuevo espacio físico para poder adecuarlo de forma más óptima para el personal que lo requiera.

Además, como se ha indicado anteriormente, parte de las nuevas tendencias a nivel de cultura organizacional es desarrollar equipos de trabajo ágiles, colaborativos y con mayor liderazgo. Es relevante, que las organizaciones determinen planes de capacitación orientados en esta línea.

La nueva realidad también va a determinar nuevas formas de interacción, donde las mismas serán cada vez más digitales. En esta línea el definir una nueva experiencia del personal en un entorno digitalizado es fundamental para contar con una fuerza laboral motivada y comprometida con la organización.

¿Cómo se están transformando los beneficios?

Incrementos salariales. Las organizaciones están acercándose de manera activa al control de costos. Muchas empresas están optando por congelar los incrementos y ajustes salariales hasta tener mayor información sobre la evolución de la pandemia.

Incentivos. Las organizaciones están reinventando maneras para premiar a sus colaboradores, en especial a aquellos cuyo rol es de cara al cliente por las condiciones de riesgo y adversidades para entregar valor. Por ello, las empresas buscan rediseñar sus programas de incentivos para adaptarlos a las nuevas necesidades. Para aquellos roles de soporte o que no están relacionados directamente con sus clientes, las organizaciones han tomado una posición más conservadora ante sus incentivos.

Beneficios. Para aquellos sectores mayormente afectados por la crisis económica que a generado el COVID-19, las empresas han buscado enviar a sus colaboradores a vacaciones o implementar la reducción de jornadas, esperando ahorrar costos y garantizar un trabajo a su personal. Adicionalmente, las organizaciones se han preocupado por brindar apoyo en materia de salud a su personal y a sus familias. Dentro de estas ayudas se encuentran: sesiones virtuales sobre salud y bienestar, consejos médicos en línea, revisiones médicas, seguros de salud.

Otros beneficios.

- Posibilidad de tomar el equipo ergonómico de la oficina y llevárselo a la casa para realizar teletrabajo
- Subsidios alimentarios
- Guarderías o espacios de cuidado
- Pago de internet de banda ancha

Diversidad e inclusión

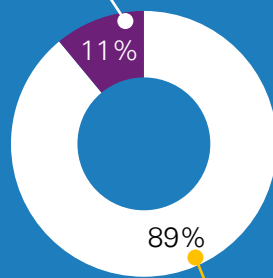
De acuerdo con el estudio un 40% de las organizaciones indican que la nueva forma de trabajo no influye en la manera de gestionar los recursos de forma tal que hayan más oportunidades para personas con alguna discapacidad; mientras que un 31% menciona que sí.

Para el 2018, según la Encuesta Nacional sobre Discapacidad en Costa Rica, menos del 50% de la población que presenta alguna discapacidad forma parte de la fuerza laboral.

El contexto actual puede representar una oportunidad para que las organizaciones tomen acciones positivas en temas de diversidad e inclusión. El uso de las tecnologías y la forma de trabajo remoto podría ser un aliado importante para poder sumar a la fuerza de trabajo más personas con alguna discapacidad.



Sí



No

Se consultó a las organizaciones si han recopilado información sobre el impacto de las acciones tomadas en las mujeres de la empresa y un 89% indicaron que no.

Los impactos de la pandemia deben analizarse también desde una perspectiva de género. La situación de la COVID-19 ha puesto en evidencia la brecha de igualdad de género, el cierre de las escuelas y el aumento de las personas en el hogar demuestra que las tareas de cuidado, enseñanza y responsabilidades de las actividades domésticas recaen en la mujer. Poniendo, nuevamente de manifiesto la doble o triple jornada laboral que las mujeres deben cumplir en la sociedad. Esto también se convierte en un reto para que las mujeres no solo ingresen al mercado laboral si no que se mantengan.

Asimismo, los índices de pobreza y desempleo siguen siendo mayor en mujeres. Durante el primer trimestre del 2020 la tasa de desempleo abierta era de un 18% para las mujeres ante un 8.6% de los hombres*. Se espera que dicha diferencia se amplíe y esto se proyecta ver reflejado en aumento de pobreza en aquellos hogares donde la jefatura del hogar es una mujer y en un incremento del trabajo informal.

*Fuente: Encuesta Continua de Empleo, 2020



Nuevo rol de Recursos Humanos

Facilitador:

Un **liderazgo fuerte y empático será clave** para apoyar a los equipos a través de niveles de incertidumbre y cambio sin precedentes, e inspirar las acciones necesarias para adaptarse a una nueva realidad. Las nuevas formas de trabajo requieren que las organizaciones cuenten con personal más empoderado y autónomo.

Visionario:

El departamento desempeñará un papel clave como visionario, **ayudando a identificar las áreas de mayor necesidad y utilizando técnicas de innovación** como *Design Thinking* para cambiar las formas históricas de gestionar el talento en favor de experiencias modernizadas y personalizadas. La gestión del rendimiento en un mundo virtual y el aprendizaje digital en tiempo real serán los temas prioritarios.

Diseñador de experiencias:

Tomar un **enfoque centrado en el ser humano** para diseñar la nueva normalidad es clave y tiene un impacto positivo en el cliente externo también.

Recursos Humanos debe adoptar un **enfoque basado en insights** para poder identificar y priorizar los procesos en los cuáles debe mejorar la experiencia de la persona, con el fin de empoderarla y aumentar su compromiso con la organización. El entender la diversidad de personal que hay en la empresa y el mapeo de sus experiencias asegurarán que los diseños creados se alineen con las expectativas de las mismas.

Científico del comportamiento humano:

El departamento debe **comprender los fundamentos de la ciencia del comportamiento**, incluidos los prejuicios más importantes que influyen en nuestro sistema de pensamiento automático, para ayudar a diseñar intervenciones que harán que el cambio suceda y se mantenga a lo largo del tiempo.

Diseñador de la fuerza laboral:

El área debe evaluar el riesgo para la continuidad del negocio y la seguridad de la fuerza de trabajo. Además, desempeñará un papel clave para garantizar que la **estrategia** de la fuerza laboral esté alineada con las necesidades de los modelos comerciales, incluida una estrategia de automatización donde las personas tendrán que convivir con *bots* e inteligencia artificial. Adicionalmente, se necesitan **equipos más ágiles** que atiendan de forma más dinámica los requerimientos de la empresa.

Consideraciones finales



Un fuerza laboral más ágil:

- La configuración del lugar de trabajo posterior a la pandemia requiere un cambio de comportamiento significativo en cada individuo. Los períodos de crisis como este proporcionan un "nuevo efecto de inicio" por el cual las personas están más abiertas al cambio. Además, las organizaciones tienen una oportunidad única de promover nuevos comportamientos y maneras de trabajar más rápido que nunca, con estructuras de equipos que permitan esa adaptación a formas de trabajo más ágiles.



Liderazgo efectivo:

- Se observa un liderazgo que busca la transparencia y la comunicación constante; además de presentar un liderazgo más compasivo, provocada por la situación coyuntural.
- La dinámica organizacional y del entorno requerirá que se haga una revisión constante de sus objetivos y que estos sean comunicados de la mejor forma.



Transformación de la gestión del desempeño:

- Las organizaciones deberán reajustar sus procesos de medición del desempeño tanto individual como grupal en un entorno de trabajo virtual.
- Se debe optimizar el uso de herramientas digitales y ajustar los indicadores, bajo la nueva normalidad, para evaluar la productividad de los equipos de trabajo.



Ajustes culturales:

- La pandemia no solo ha cambiado nuestras rutinas y formas de trabajo, sino también nuestros deseos, necesidades y expectativas. Está surgiendo una nueva propuesta de valor para las personas colaboradoras que se relaciona con el bienestar, la flexibilidad y centrada en el cliente interno.
- Con la acelerada transformación digital de muchas organizaciones se deben definir planes de acción para desarrollar una cultura organizacional basada en inteligencia artificial y digital.
- Se deben identificar gestores de cambio, líderes, personas influyentes para impulsar los cambios culturales.



Revisión de políticas:

- Se deben identificar las políticas que se han visto afectadas o se afectarán por los cambios permanentes que se implementarán, como por ejemplo: trabajo desde la casa, incentivos, entre otros.



Inversión tecnológica

- La inversión en tecnología será significativa para contar con las herramientas y plataformas que soporten todos los procesos de Recursos Humanos, así como plataformas para la capacitación continua del personal.

Una solución para triunfar

Las organizaciones y sus líderes deben ser muy optimistas para poder lidiar con la incertidumbre y la disrupción. En un mundo cambiante, con la volatilidad de la situación coyuntural; el pensamiento claro, el pensamiento diferenciado y poco convencional, las herramientas efectivas, las relaciones ganar-ganar y el liderazgo compasivo son vitales para sobrevivir y sobresalir.



Estudio realizado en colaboración con:



Erick Díaz
Director Ejecutivo
Email: erick.diaz@camscat.org



Daniela Gómez
Ejecutiva de Inversión
Email: dgomez@cinde.org



Eugenio Quirós
Director Ejecutivo
Email: equiros@azofras.com



Erika Linares
Directora Dimensión Social
Email: erikalinares@aedcr.com

Contáctenos

Luis Rivera

KPMG Costa Rica

T: +506 2201 4171

E: lgrivera@kpmg.com

Cristina Gutiérrez

KPMG Costa Rica

T: +506 2201 4130

E: cristinagutierrez@kpmg.com

Daniela Zeledón

KPMG Costa Rica

T: +506 2201 4130

E: dzeledon@kpmg.com



KPMG Costa Rica

Edificio KPMG

Boulevard Multiplaza

San Rafael de Escazú, Costa Rica

T +506 2201- 4100

kpmg.co.cr

© 2020 KPMG S.A., sociedad anónima costarricense y firma miembro de la red de firmas miembros independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”) una entidad suiza. Todos los derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en esta información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

El nombre KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International.