



# Redefiniendo la cultura en torno a la fuerza de trabajo digital de "hoy"

**La cultura en medio del COVID-19: ¿Por qué es más importante que nunca?**

---

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



# Contenido

<b>La cultura en medio del COVID-19: ¿por qué es más importante que nunca?</b>	<b>2</b>
<b>¿Qué es la cultura? ¿Cómo se modifica? ¿Cómo debe ser hoy día?</b>	<b>4</b>
<b>Por dónde empezar y hacia dónde vamos. Hay que actuar.</b>	<b>6</b>
<b>¿Cómo se lleva a cabo en la práctica?</b>	<b>14</b>
<b>Su significado para el futuro</b>	<b>16</b>



## La cultura en medio del COVID-19: ¿por qué es más importante que nunca?

### **La cultura determina las capacidades de adaptación durante este periodo de gran disrupción.**

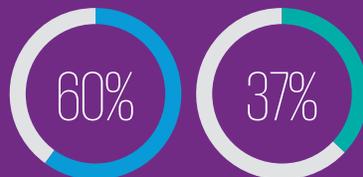
El futuro del trabajo ha cambiado, sin embargo, el ritmo al cual se están dando estos cambios se incrementa exponencialmente con ocasión de los recientes eventos a nivel mundial, como la aparición de la COVID-19 y malestar social. A medida que las empresas luchan por adaptarse a una forma de interactuar con los clientes totalmente nueva, los empleados han tenido que adaptarse también a una forma íntegramente novedosa de trabajar. Enfocarse en realizar esfuerzos intangibles, por ejemplo, sobre la cultura, resulta complejo; y ocurre a medida que los líderes reconocen que la “normalidad de hoy” en realidad implica una transformación hacia la modalidad de cambios constantes. Sostener resultados a nivel empresarial a través de ajustes y adaptaciones por parte de la fuerza laboral, con miras a mantener la productividad y la colaboración, no es tarea fácil. Entender que la cultura se centra en ampliar los objetivos de desempeño constituye un aspecto fundamental a la hora de maniobrar en medio de tanta incertidumbre.

En nuestra reciente encuesta (American Worker Survey) aplicada a los empleados, un 53 por ciento expresó que su salud mental ha empeorado y un 49 por ciento afirmó que su carga de trabajo le resulta abrumadora. Mientras más alto se encuentran los norteamericanos en la escalera corporativa, mayor es la probabilidad de que el trabajo sea desafiante. Tal como lo demuestran los resultados de nuestra encuesta (ver en la página siguiente), el hecho de no enfocarse en la cultura aumenta las probabilidades de que los retos culturales actuales (por ejemplo, en materia de colaboración, ética y cumplimiento) sólo se vean exacerbados a medida que los empleados trabajan digitalmente y puedan ocultar sus comportamientos y actitudes detrás de la tecnología.

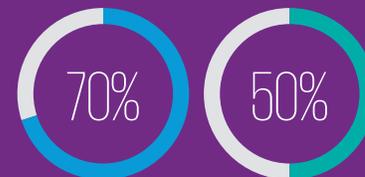
Nivel de compromiso mejorado frente a la cultura empresarial



Nivel de productividad mejorado



Comunicación efectiva por parte de los empleadores sobre cambios en sus puestos de trabajo



Adaptación efectiva al trabajo redistribuido



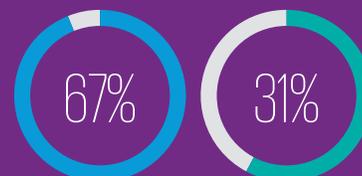
Exposición efectiva por parte de los empleadores de un plan sobre cómo experimenta la empresa su transición durante este tiempo



Mejor colaboración por parte del equipo ahora que anteriormente



Mayor compromiso con la empresa



- Se siente valorado por sus empleadores
- No se siente valorado por sus empleadores

El mantenimiento de una cultura basada en valores y en la vanguardia de la agenda de cada líder, brindará soporte para los cambios y restructuración de la fuerza de trabajo, de manera que sea más resiliente de cara a los nuevos desafíos. La evolución de la cultura para la adaptación es importante para permitirle a la fuerza de trabajo alcanzar el éxito, a medida que se avanza en el cambio de los objetivos empresariales y en la forma como se cumple con tales objetivos.

Fuente: *KPMG COVID-19 and the American Worker*, abril de 2020  
(Vínculo: <https://advisory.kpmg.us/articles/2020/covid-american-worker.html>)



# ¿Qué es la cultura?

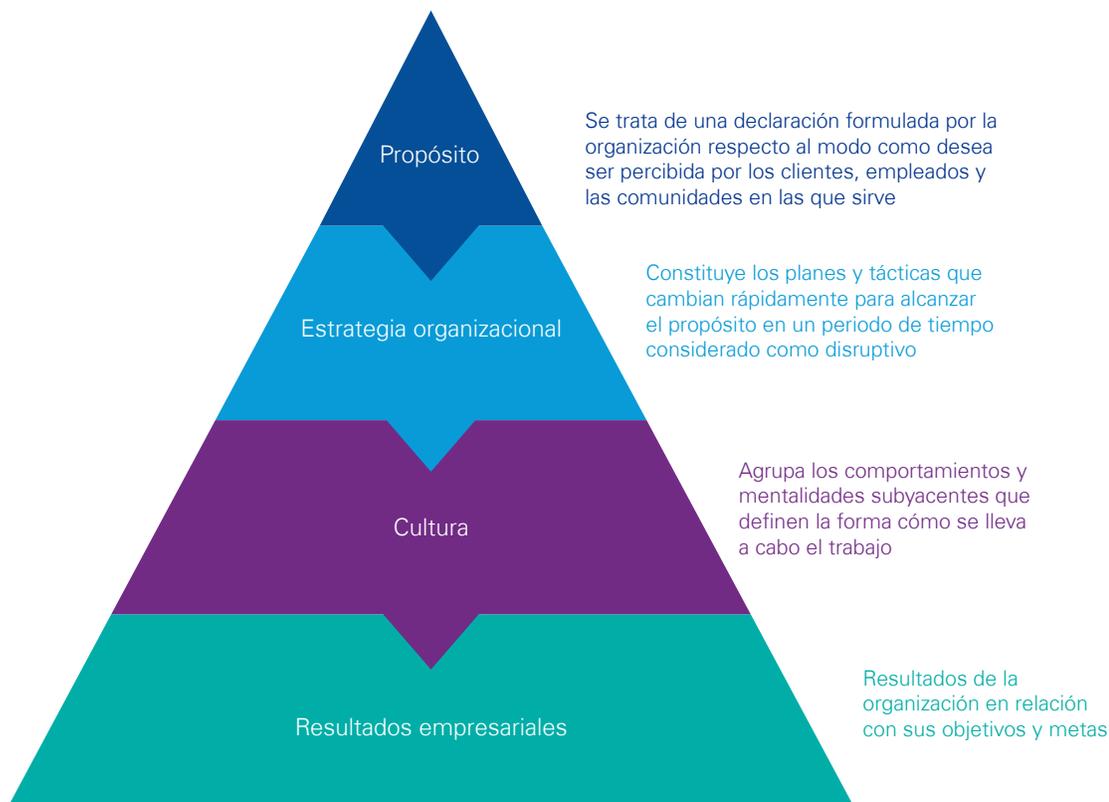
## ¿Cómo se modifica?

## ¿Cómo debe ser hoy día?

**Cualquier intento de enfocarse en “todos los aspectos relativos a la cultura” mientras se descifra cómo deben ser los ajustes a los nuevos entornos de trabajo, se acelera el paso o se preservan las iniciativas claves y se responde ante un panorama clientelar de inflexión, puede parecer desalentador.**

Con frecuencia los líderes viven bajo la creencia de que existe solo un único tipo de cultura. No obstante, la cultura no es una noción estática ni las organizaciones se circunscriben a una única cultura. De hecho, existe una multiplicidad de ejemplos sobre la noción “cultura de” que tienen las organizaciones e impulsan su desempeño. En esta nueva realidad de trabajo redistribuido, las transformaciones digitales se rastrean rápidamente, lo cual sólo

aumenta la necesidad de normas culturales para gestionar el modo como se amplía la efectividad de las nuevas tecnologías. Sin esto, los empleados podrían enfrentar varios retos al momento de recalibrarse en torno a las nuevas normas de trabajo existentes para ellos, para sus clientes y socios/ vendedores, de modo tal que se contravengan los valores y comportamientos esperados.



Las culturas que se han convertido recientemente en culturas aún más fundamentales dentro de un entorno de trabajo redistribuido son las de colaboración, resiliencia, alto desempeño, agilidad, ética y cumplimiento.

Enfocarse en la cultura ayuda a expresar con claridad a los empleados cómo deberían hacer uso de nuevas herramientas y participar activamente en las nuevas formas de trabajar con miras a ser efectivos. Al ejercer influencia sobre una fuerza de trabajo mucho más proclive a la adaptación, se ayuda a los empleados a comprender cómo y cuándo se valora el éxito en su desempeño, así como las percepciones que pueden construir o destruir la productividad.



**La redefinición de la cultura para trabajar en la realidad de “hoy” puede percibirse según las siguientes características. Sin embargo, es importante identificar lo que necesitará su cultura de modo que la organización pueda comprender qué debe ser modificado y por qué.**

### Liderazgo

Son comportamientos que funcionan como modelos a través del cambio. Conjunto de habilidades y características en torno a la empatía y curiosidad inherentes al modo cómo los líderes ayudan a los empleados a sentirse apoyados en sus transiciones hacia una nueva forma de trabajar. El hecho de mostrar preocupación por la salud mental de los empleados y reafirmar el elemento humano en los líderes se traduce en lealtad y facilidad para la transición mediante el hallazgo de nuevas formas de interconectarse.

### Transparencia

Elemento prevaleciente dentro de la organización con mayor acceso a nuevas formas de trabajar que genera confianza en las nuevas tecnologías que se imponen rápidamente en la organización. Los empleados son capacitados para adaptarse y pensar de manera diferente respecto al valor que aportan a través de su colaboración con nuevas formas de cumplir con sus clientes y con el negocio en general.

### Coraje

Se traduce en interacciones diarias en las cuales las personas se sienten incentivadas a expresarse abiertamente y participar en debates saludables. Los empleados estarán más orientados hacia la acción y se adaptarán rápidamente a los entornos cambiantes.

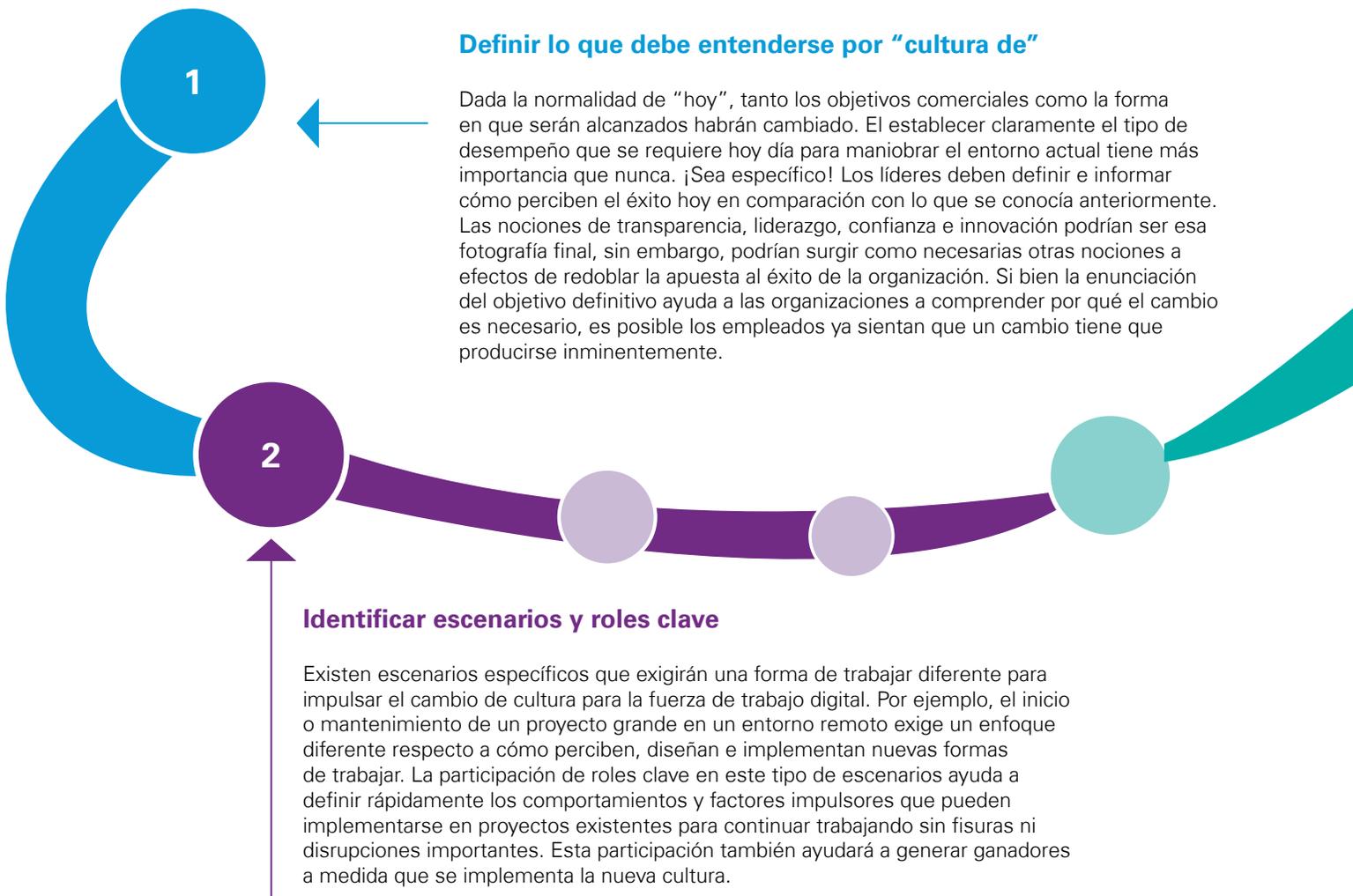
### Innovación

Es ahora parte del trabajo de cada uno. Los líderes fomentan y modelan comportamientos que permiten el florecimiento de la creatividad, ampliando así la capacidad de mantener una sólida reserva para el crecimiento y adaptación en tiempos inciertos.



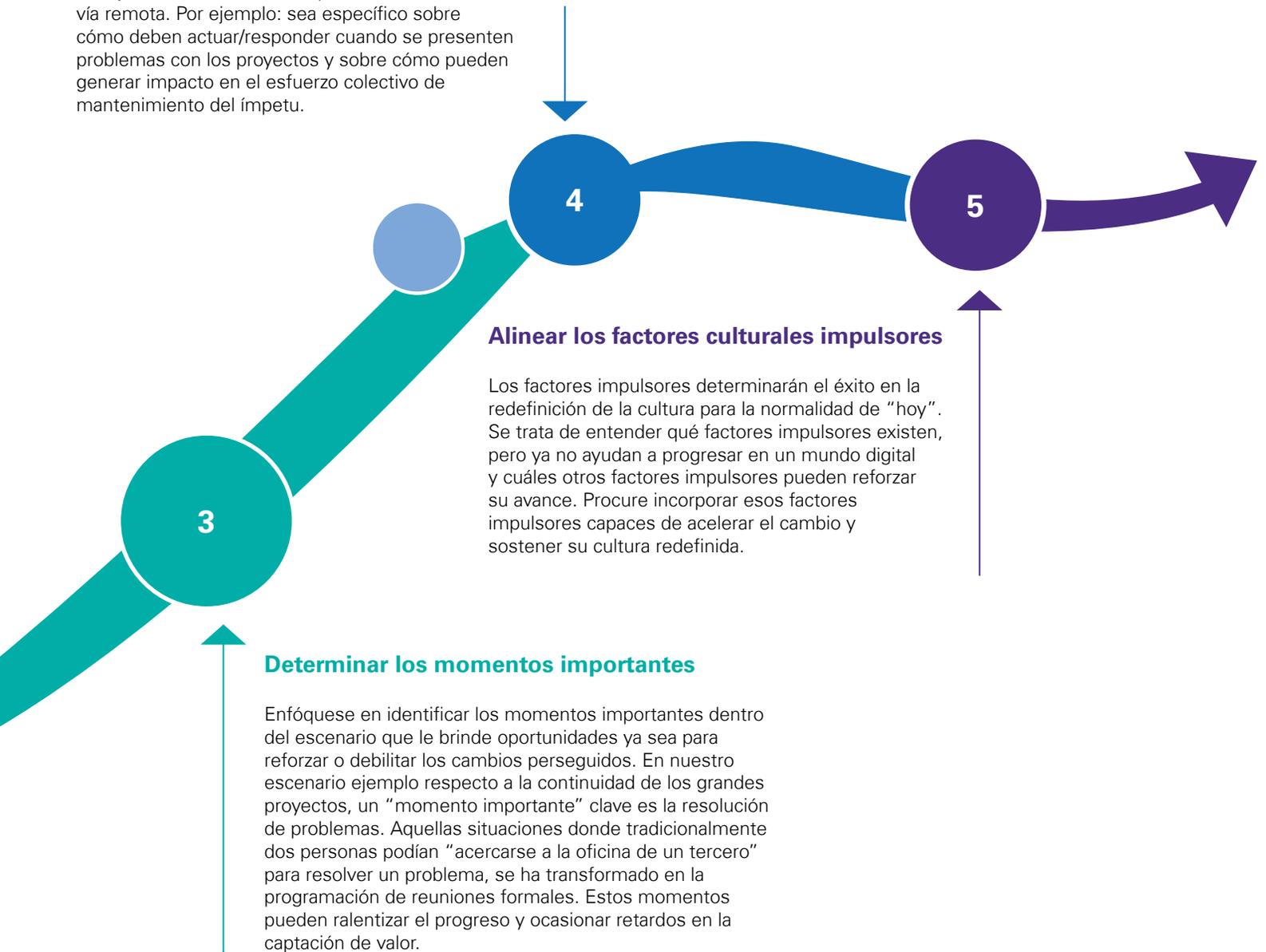
# Por dónde empezar y hacia dónde vamos. Hay que actuar.

Para muchos líderes saber maniobrar en la “realidad de hoy” ya es bastante difícil. Y encima de todo, la redefinición de la cultura puede parecer abrumadora. Analizamos detalladamente este aspecto conforme a cinco pasos tangibles que ayudan a centrar el cambio de cultura sobre lo que es necesario para brindar apoyo a una fuerza de trabajo más digital.



## Expresar los comportamientos deseados

Los empleados necesitan comprender qué deben hacer de forma diferente para alcanzar el éxito trabajando en un modelo de prestación de servicios vía remota. Por ejemplo: sea específico sobre cómo deben actuar/responder cuando se presenten problemas con los proyectos y sobre cómo pueden generar impacto en el esfuerzo colectivo de mantenimiento del ímpetu.



**Para llevarlo a la realidad, examinaremos algunos ejemplos específicos para cada uno de los cinco pasos. ¡Comencemos!**



Transitar por nuestra visión sobre la cultura exige un enfoque interactivo de modo que la organización participe en la creación conjunta de comportamientos y estados futuros, para así entender los puntos de vista de otros respecto a los momentos importantes, generando la empatía necesaria para poner en marcha el cambio.

Si bien muchos líderes enfrentan dificultades ante la transición de todo su entorno al ámbito digital, la creación de espacios y capacidades para producir una experiencia directamente vinculada con la cultura resulta importante a la hora de permitir a los empleados comprender las normas culturales imperantes en este nuevo entorno.

## En primer término, aprendamos más acerca de cómo crear una cultura versátil:

### Definiendo la cultura de:

1

Comencemos identificando las necesidades empresariales por alcanzar. En un entorno de trabajo redistribuido, los objetivos comerciales clave para impulsar el desempeño pueden ya estar presentes:

- **Mantener la productividad:** Existen tantos elementos de distracción involucrados en la transición hacia un entorno de trabajo remoto, por ejemplo, la adopción de nuevos protocolos por parte de los trabajadores considerados como esenciales y la presencia de niños en el hogar—los cuales pueden disminuir la productividad necesaria para llevar a cabo los proyectos e iniciativas existentes y avanzar o acelerar el ritmo de trabajo. Resulta entonces fundamental enfocarse en la productividad, pero de modo tal que no se generen comportamientos negativos en los empleados que “tratan los asuntos superficialmente” a medida que reciben presiones por causa de su desempeño.
- **Acelerar el proceso correcto de innovación:** A medida que los líderes establecen prioridades y se enfocan en los desafíos actuales, resulta fácil poner un alto a nuevos proyectos o al financiamiento de nuevas iniciativas para reducir los niveles de estrés y los retos que implica colaborar con nuevos proyectos. No obstante, resulta aún más esencial que la reserva de ideas (grandes o pequeñas) siga siendo el punto de enfoque para el crecimiento y que la cultura de innovación sea el soporte de la nueva realidad.
- **Alcanzar la versatilidad:** La posibilidad de encontrar nuevos modelos de crecimiento para mantener y alcanzar nuevas posiciones dentro del mercado se basará en la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las nuevas señales cambiantes de clientes, socios y empleados. Sin embargo, las empresas que han alcanzado la versatilidad y se han enfocado en el crecimiento a cualquier costo, se han visto reseñadas en primera página debido a que su cultura y comportamientos no fueron articulados en lo que respecta a la forma como se llevan a cabo las cosas rápidamente.

La cultura por sí misma determinará cuán exitosamente puede ajustarse y adaptarse a los continuos cambios.



- **Retener y atraer el talento clave:** La preservación de la salud y bienestar de los empleados, tanto física como mentalmente, será clave para el modo como se desempeñan y mantienen su lealtad a la organización. Mientras algunos perciben las pérdidas laborales y desempleo como indicadores de su presencia en el mercado, existen señales de que los roles fundamentales, que a su vez lo son para alcanzar la versatilidad e innovación, todavía no han sido cubiertos.<sup>1,2</sup> La identificación y retención de roles clave para el futuro sustentarán los esfuerzos para maniobrar entre las nuevas formas de trabajar y alcanzar el crecimiento. El fortalecimiento de la cultura ahora, en un momento en el cual muchas normas culturales se han debilitado, también ayudará a atraer nuevo talento a futuro.

Para que los líderes puedan expresar claramente el panorama respecto a las nuevas normas culturales necesarias para sustentar nuevas formas de trabajar, en ocasiones se requiere la cabal comprensión de la posición que ocupa la organización hoy día. Tal como lo mencionamos anteriormente, hemos visto cómo se han exacerbado los desafíos culturales actuales y ante la ocurrencia de la COVID-19, con ocasión de la transición hacia una fuerza de trabajo redistribuida.

Un lugar donde empezar a evaluar los desafíos culturales podría ser identificando los que se han presentado hasta la fecha.

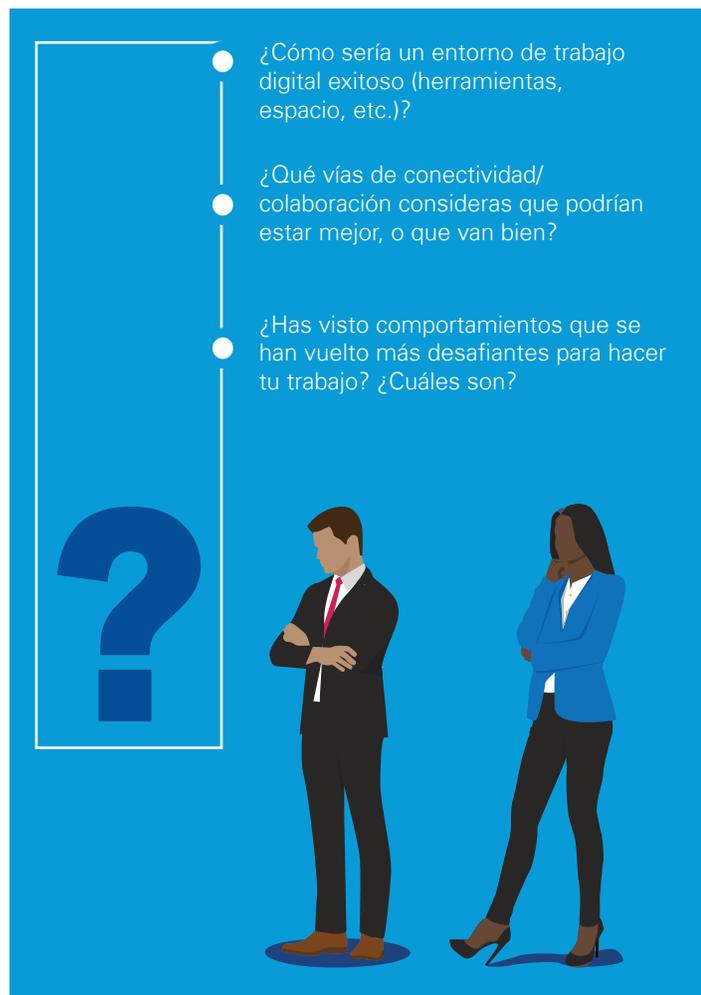
El examen de las calificaciones existentes de cada empleado respecto a su nivel de compromiso, las verificaciones del estado de salud dentro de la organización u otros datos que se hayan compilado hasta la fecha, es un buen lugar donde comenzar.

1. *The Financial Brand: Digital Banking Report*, Mayo de 2020

2. *Harvard Business Review: Digital Transformation is About Talent, Not Technology*, Mayo de 2020

Otros datos que pueden potenciar el entendimiento de la salud mental de los empleados son los registros del tiempo en el cual las personas permanecen en línea. Son muchas las anécdotas sobre la gente que no percibe el inicio o el fin de su jornada laboral ahora que prestan servicios desde casa. Para los trabajadores esenciales, el seguimiento a su jornada laboral, cómo se trasladan al trabajo y cómo se sienten durante este momento del día, puede ayudar a identificar cuando la ansiedad alcanza su máximo nivel.

Hemos visto también como en las organizaciones se verifica con los empleados el pulso con relación a la forma cómo se ha llevado adelante la transición hacia un modelo redistribuido y los desafíos que éstos han observado. Ello puede ayudar a descubrir otros desafíos que requieran un nuevo enfoque. Los foros de discusión, las entrevistas individuales y la simple observación durante reuniones— pueden ayudar a brindar un sentido subyacente de lo que realmente está ocurriendo. Algunas preguntas como ejemplos a considerar podrían ser:



- ¿Cómo sería un entorno de trabajo digital exitoso (herramientas, espacio, etc.)?
- ¿Qué vías de conectividad/ colaboración consideras que podrían estar mejor, o que van bien?
- ¿Has visto comportamientos que se han vuelto más desafiantes para hacer tu trabajo? ¿Cuáles son?

## Identificar escenarios y roles clave.

Existen muchos escenarios que pueden identificarse para sustentar un determinado cambio cultural, pero en las investigaciones que se realizan sobre el estado actual, usualmente hay unos pocos sobre los cuales tanto empleados como líderes se expresan una y otra vez. Estos escenarios, los roles y tipos específicos de personas que participan en ellos, ejercen mayor influencia a la hora de impulsar los comportamientos correctos. Muchos de los escenarios que hemos identificado como fundamentales para la versatilidad han sido:

2

- Cómo iniciar nuevos proyectos y mantener digitalmente las reservas de innovación en virtud de que la colaboración vía remota todavía se está desarrollando
- Trasladar procesos con altos niveles de colaboración al ámbito virtual (por ejemplo: planificación empresarial integrada, generación de ideas rápidamente sobre productos/servicios nuevos y cambiantes, la expedita resolución de problemas, etc.)
- Conservar las oportunidades para el aprendizaje y desarrollo/entrenamiento en el ámbito digital para la evolución continua del talento
- Hallar nuevas formas para que el liderazgo interactúe con sus equipos de modo virtual. Las sesiones para compartir un café y conversar se han visto disminuidas en términos de los niveles de participación, pues los empleados se sienten abrumados. La determinación de interacciones y puntos de control será clave
- Hallar nuevas formas para que el liderazgo interactúe entre sí será una novedad. Muchas interacciones y discusiones solían producirse sobre la marcha, en pasillos y a modo personal. La búsqueda continua de nuevas formas para mantener y fortalecer las relaciones en todo el liderazgo será un aspecto fundamental.

Al darle vida a nuestro enfoque cultural en alguno de estos escenarios, sabemos que se han presentado desafíos con la **continuidad del trabajo efectivo en grandes proyectos a medida que la gente lleva a cabo la transición hacia las nuevas formas de trabajar.**

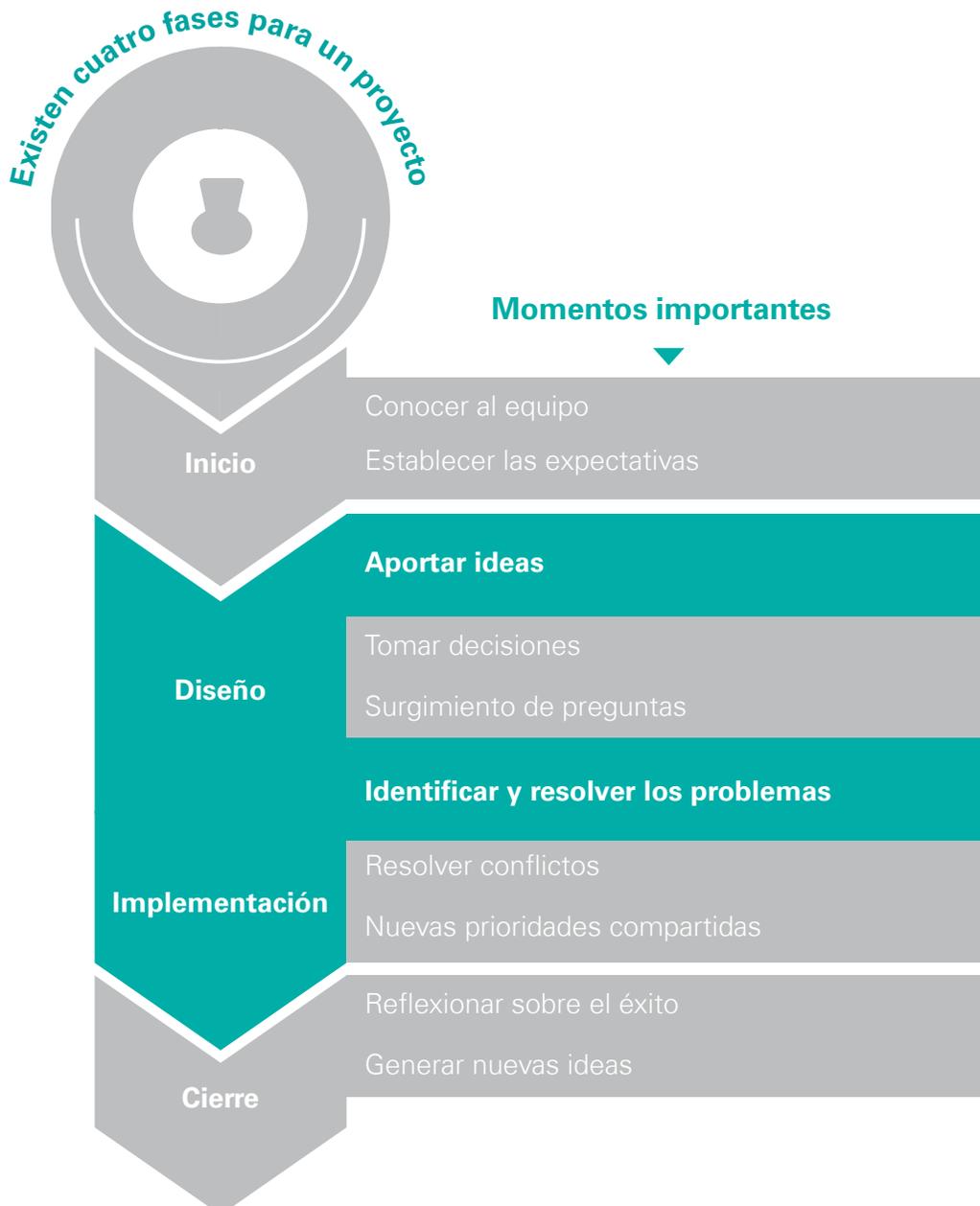


### Identificar los momentos importantes.

**3** Dentro de cada fase de un proyecto, existen ciertos momentos que pueden reforzar o debilitar la capacidad de un equipo para trabajar en un entorno digital. A continuación, mostramos algunos ejemplos.

**Grandes eventos**, incluida la recopilación, sometimiento a prueba o entrenamiento en cuanto al diseño y los requerimientos, que ocurrían tradicionalmente en persona y ahora se producen digitalmente. Se dedican grandes cantidades de tiempo y de enfoque puesto sobre la preparación de estos eventos, debido a la visibilidad y crítica que experimentan los grandes proyectos—si salen mal, resulta evidente.

Pero, estos no son los únicos momentos importantes. Lo son aún más aquellos donde se produce el **trato o conversaciones espontáneas de uno a uno** y que tradicionalmente se producían en pasillos, alrededor de los dispensadores de agua y mientras se esperaba el inicio de alguna reunión dentro de una sala de conferencias. Estos momentos son fundamentales para la mentalidad de la organización y se correlacionan directamente con la satisfacción y valor de los empleados. Los entornos remotos comúnmente se vuelven “híper-estructurados” y muestran una tendencia hacia la falta de autenticidad y menos humanidad. Las organizaciones con normas culturales sólidas para estos momentos son más resilientes y les va mejor con la transición hacia el entorno actual redistribuido.<sup>3</sup> Considere tanto los grandes eventos como los pequeños y las interacciones más espontáneas al momento de escoger los momentos importantes dentro de su organización.



## Expresar los comportamientos deseados.

**4** Los comportamientos que ocurren naturalmente durante las interacciones personales son aún más importantes en los entornos digitales. Cuando no estamos en compañía unos de otros personalmente ni somos capaces de observar de forma pasiva los hábitos de trabajo, las señales relacionadas con problemas/conflictos/necesidades y la colaboración espontánea, debemos actuar con propósito ante los modos de colaboración y comunicación. Hemos seleccionado dos momentos dentro de nuestra lista (indicados en la página anterior) y descrito algunos de los comportamientos que resultan ser fundamentales para el éxito de los proyectos en nuestra “nueva normalidad”.

## Comportamientos deseados

Como antesala, se debería programar una reunión en persona para aportar ideas. Ya se dieron las oportunidades para hacer uso de las herramientas de movimiento táctil y fomentar la participación del grupo, tomar notas en una pizarra blanca real y señalar los aspectos contenidos en un anuncio/pantalla.

Los facilitadores podrían utilizar señales no verbales para supervisar la participación e identificar cuando alguna persona no ha tenido suficiente tiempo a su disposición para compartir sus ideas. En nuestro nuevo entorno digital, acá tenemos lo que necesita ser implementado de un modo diferente:

### Preparar la lluvia de ideas

- Determine cómo generar una cultura de innovación a través de sesiones más frecuentes para aportar ideas en lugar de largas sesiones como, por ejemplo, de cuatro horas).
- Limite el número de participantes de modo que todos tengan la oportunidad de hablar y expresas sus ideas.
- Considere la asignación de trabajo previo de modo que todos asistan con la debida preparación.
- Asigne los roles dentro de la reunión (Moderador: enfocado en la tecnología; supervisando la participación y asistencia; Facilitador: Lídera en la conversación; Apuntador: tomando notas, elementos de acción y próximos pasos).

### Durante la lluvia de ideas

- Considere hacer uso de la tecnología como las pizarras blancas virtuales o encuestas para mantener a todos participando y siguiendo la dinámica.
- Asegúrese de que todos tengan tiempo para compartir ideas—no permita que se monopolice la conversación más de cinco minutos.
- Acumule elementos a ser discutidos durante futuras sesiones rápidas para aportar ideas.

### Después de la lluvia de ideas

- Continúe compartiendo el avance con el grupo de manera que los participantes sientan que sus contribuciones son valoradas y generan impacto.

En un espacio de trabajo físico puede contar con conversaciones espontáneas en pasillos para identificar y resolver problemas. En un nuevo entorno digital, los miembros de los equipos pueden acudir a invitaciones formales para reuniones u otros canales que podrían no ser tan efectivos u oportunos para sustituir las conversaciones casuales. La clara identificación de comportamientos como los que se describen a continuación puede reducir la ansiedad y acelerar la resolución:

### Identificar problemas

- Identifique cómo exponer informalmente los problemas para reducir la ansiedad de hacerlo durante llamadas formales (por ejemplo: mediante el buzón anónimo, etc.).
- Como líder de un equipo, supervise el compromiso con los miembros. Si transcurre un día o dos sin interacción alguna con algunos de ellos, haga contacto casualmente.
- Programe almuerzos virtuales, no incluidos en una Agenda, para brindar oportunidades a su equipo para plantear problemas/inquietudes/preguntas.

### Resolver problemas

- Considere sus canales de comunicación (no confíe solamente en correos electrónicos o conversaciones de chat, en su lugar levante el teléfono. A veces en una llamada telefónica puede resolverse lo expuesto en una larga cadena de correos.
- Para los asuntos sensibles, considere usar la videollamada, pero que la conversación sea prioritaria. Tome en cuenta su entorno para evitar distracciones.
- Internalice cómo difieren los estilos/preferencias de comunicación entre los miembros del equipo, y ajuste sus conversaciones para que estén acorde.

<sup>3</sup> KPMG COVID-19 and the American Worker, April 2020  
(Link: <https://advisory.kpmg.us/articles/2020/covid-american-worker.html>)

## Alinear los factores culturales impulsores.

5

Identifique los factores impulsores que ayudarán con el éxito del proyecto en un entorno digital. A continuación, algunos ejemplos a considerar.



**Entorno laboral en el hogar:** Solíamos depender de espacios físicos como plantas abiertas y oficinas organizadas no tradicionalmente para generar productividad y colaboración entre equipos de trabajo. Hoy día, debemos depender de la tecnología para ayudar a crear el mismo nivel de interés, compromiso e innovación. Considere cómo su organización puede ayudar a las personas a sentirse cómodas, productivas e interconectadas cuando no puedan estar presentes físicamente. Como ejemplo, considere ofrecer el reembolso de gastos invertidos en insumos para oficina, o crear un programa de incentivos/gratificaciones que permita a los empleados “canjear” puntos por efectivo para mejorar su entorno laboral en el hogar.



**Límites definidos y establecimiento de prácticas laborales:** Considere el establecimiento de una convención entre los miembros del equipo que describa formalmente cómo han acordado prestar su colaboración. Por ejemplo: una de estas convenciones podría ser la expectativa de que un determinado miembro del equipo contestará las llamadas telefónicas en lugar de confiar en el correo electrónico cuando algún asunto no haya sido cabalmente atendido en el transcurso de un día.



**Una forma común de asumir cada uno sus responsabilidades:** Muchos equipos de trabajo usan el término “bandera roja” para manifestar preocupaciones. Cualquiera sea el término o frase convenido entre su equipo, utilícelo para identificar comportamientos contrarios a los límites y prácticas laborales establecidas. Cuando los miembros del equipo se sientan responsables, serán más cuidadosos respecto a sus propias acciones.



**Reconocimiento y Gratificación:** Exponer problemas/riesgos se vuelve más difícil y consume mayor tiempo en el entorno digital. Diseñe una estructura de reconocimiento y gratificación para reconocer a los empleados en todos los niveles por haber iniciado conversaciones significativas, por participar con sus colegas y discutir problemas/riesgos de manera oportuna.



2007	
A	17
B	55
C	30
studio	
owns	
12/28	400
1/25	0
2/1	8
7/2	40

63	96	43
70	58	64
45	70	
22	16	

2.00E+00  
4.00E+00  
5.00E+00  
8.00E+00  
1.30E+01  
1.60E+01  
1.80E+01  
2.00E+01

**Bid:** 40  
**Last:**  
**Open:**  
**High:**  
**Low:**  
**Last Tra**

Yield	Set Price	Set Size	Set Spread	Charts	Reorder	Reset Slices
	Vol	Vol	Exp	Margin Req		
6.88	(\$84.60)	\$19.48	16.80%	Jun 15	\$600.00	
5.55	(\$76.34)	\$35.85	25.08%	Jun 15	\$600.00	
5.87	(\$95.33)	\$31.72	12.25%	Jun 15	\$600.00	

Market:  
 Interest: 
 Date:



# ¿Cómo se lleva a cabo en la práctica?

**Si bien el enfoque para impulsar tanto la cultura como los comportamientos correctos de sus empleados puede parecer un tanto simple, la forma de llevarlo a cabo en base a sus necesidades específicas puede no ser tan fácil de implementar. Hemos tomado lo que tradicionalmente ha sido una serie de talleres para crear un medio de interacción más virtual mediante el cual se alcancen los objetivos para la creación conjunta.**

Estas interacciones virtuales pasan por nuestro enfoque y trabajan con roles clave para definir los momentos importantes y comportamientos deseados para la cultura esperada.

## **Cómo podemos ayudar**

Comencemos trabajando con los líderes en la identificación del reto empresarial al cual se enfrentan y/o aquellos que le generan preocupación respecto a su situación ante la nueva realidad. Con base en los datos sobre el estado actual que hemos recopilado, confirmemos los desafíos e identifiquemos los escenarios específicos para aquellos retos empresariales sobre los cuales hemos tenido conocimiento frecuentemente. Normalmente, este es el paso más difícil dentro de nuestro enfoque dado que pueden surgir muchas señales y retroalimentación por parte de los equipos de trabajo que deben ser analizados. Ayudemos a los líderes a establecer prioridades en torno a estos escenarios y resultados, así como a establecer las interacciones virtuales de modo tal que se habiliten diferentes roles con los cuales interactuar y otros roles para poder atender las oportunidades para la resolución de temas sensibles. Estas interacciones pueden presentarse bajo el formato de pequeñas sesiones en el transcurso del tiempo, talleres de mayor duración con salones virtuales para grupos reducidos destinados a facilitar la colaboración dentro de los equipos de trabajo, y otras formas de gestionar foros de discusión y sesiones de retroalimentación para sustentar el desarrollo de los comportamientos deseados para el futuro.

Con la labor de identificación de los factores impulsores que pueden operar para sustentar o modificar los comportamientos expresados, apoyemos el desarrollo de una hoja de ruta diseñada a partir de nuestra metodología de cambio en la gerencia para establecer claramente ante la organización cuáles son las nuevas normas culturales e impulsar el cambio conductual necesario para sustentar los resultados.





## Su significado para el futuro

**Nuestras expectativas se centran en que la velocidad del cambio se prolongará en el tiempo. A medida que más personas hagan referencias a la “nueva normalidad”, creemos con mucha incertidumbre que todos estamos en la “normalidad de hoy.” La versatilidad de la fuerza de trabajo será clave a la luz de los cambios externos que continuarán produciéndose. Pisar el acelerador aún más sobre el cambio cultural será fundamental no sólo para definir la normalidad de hoy, sino para trabajar en el músculo necesario para la búsqueda continua de perspectivas e implicaciones que surgen desde afuera hacia adentro respecto a las nuevas formas de trabajar. Enfocarse en las necesidades de su gente y en las habilidades del liderazgo, para crear un ambiente más empático, brindará soporte a la organización en el cumplimiento exitoso de los nuevos desafíos a medida que se van presentando.**





# Contactos



**Mónica Barrios**  
Socia Líder de Consulting  
[mbarrios@kpmg.com](mailto:mbarrios@kpmg.com)



**Eva De Abreu**  
Gerente Senior de People & Change  
[edeabreu2@kpmg.com](mailto:edeabreu2@kpmg.com)

## Sobre KPMG en Venezuela



### Informe de Sostenibilidad 2019-2020

Descargue un reporte público sobre la gestión económica, ambiental y social de KPMG en Venezuela, así como las acciones que realizamos para dar solución a retos locales y globales.



### Brochure de servicios

Le invitamos a acceder para conocer la oferta de servicios de KPMG en Venezuela.

Esta información fue desarrollada por KPMG LLP, y posteriormente fue adaptada y traducida por KPMG en Venezuela. KPMG LLP es una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware y una firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

[kpmg.com/ve/](https://kpmg.com/ve/)



© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

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. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 146 países y territorios y tenemos más de 227.000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.