

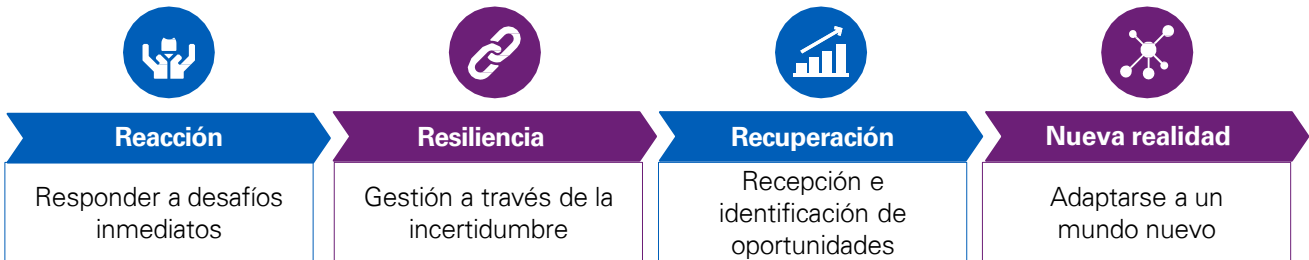
La configuración de la fuerza laboral hacia la salida del cierre por el COVID-19



Reacción al COVID-19

La interrupción causada por la pandemia de COVID-19 ha sido significativa y de gran alcance para muchas organizaciones. Los impactos han variado de una industria a la otra y de un lugar de trabajo a otro. Un elemento común es que muchas organizaciones se han visto obligadas o se verán obligadas a considerar cambios en su modelo operativo y en las formas de trabajar para poder subsistir. En todo el mundo, las organizaciones tienen que hacer cambios notables en su funcionamiento. Muchas organizaciones han reaccionado rápidamente haciendo lo que sea necesario para mantener a sus colaboradores seguros y con las metas claras. Algunas organizaciones han comenzado a mejorar su capacidad de recuperación ante este desafío. Por ejemplo, la creación de equipos multidisciplinarios que se centran en planificar e iniciar acciones para determinar cómo debería ser la recuperación o la organización posterior a COVID-19.

Hemos identificado cuatro fases por las que las organizaciones se moverán, a medida que vayan enfrentando la situación propiciada por el COVID-19:



Algunas organizaciones, industrias y localidades pasarán a la fase de recuperación y a la nueva realidad antes que otras. Cada una de estas fases tendrá diferentes requisitos relacionados a la fuerza laboral y la organización debe resistir el impulso de saltar a las soluciones más fáciles e inmediatas.



Configurando a la fuerza laboral

Muchas organizaciones considerarán los desafíos de la fuerza laboral a través de un enfoque de planificación tradicional de la fuerza laboral, basado en la cantidad de personas o puestos que tienen o necesitan. La configuración de la fuerza laboral es una disciplina para que las organizaciones articulen un entendimiento inteligente y estratégico sobre el personal que requieren en los próximos cinco a diez años. La necesidad de este atinado pronóstico y de esta planificación nunca ha sido más crítica e importante, en medio de la aparición de la Inteligencia Artificial y la Robótica. El COVID-19 ha creado una necesidad aún más urgente, pues la pandemia mundial ha obligado a las organizaciones que desean seguir prosperando, a mover sus esfuerzos de planificación estratégica y a aplicarlos en un futuro inmediato.



Escenarios preferibles, posibles y predecibles

La configuración de la fuerza laboral revela las actividades requeridas para obtener una estrategia organizacional aterrizada en tareas y habilidades específicas con el fin de comprender la influencia potencial de la disrupción y cómo los roles, los equipos y las organizaciones deberían rediseñarse. Además de preguntarse cuál es el escenario más **probable**, las organizaciones que se encuentran configurando a su fuerza laboral para salir del cierre por emergencia, deberán considerar sus futuros escenarios a través de las siguientes perspectivas:

- ¿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?

A medida que las organizaciones exploren los escenarios posteriores al cierre por emergencia, la aplicación de estas perspectivas alentará una diversidad de perspectivas y recopilación de la información. Dichas perspectivas asegurarán que las influencias más amplias no se excluyan o se pasen por alto, simplemente a favor de lo que los líderes quieren que suceda.

Comprender las probabilidades de estos escenarios enfoca el esfuerzo hacia los dos o tres escenarios más probables. Cada uno de estos escenarios requerirá diferentes cambios en el modelo de negocios, modelo operativo, servicios y procesos centrales, cadena de suministro, tareas centrales y críticas y capacidades clave.



Composición de la fuerza laboral y las 5Bs

La fuerza laboral requerida en la nueva realidad está inherentemente vinculada al escenario. Cada escenario futuro requerirá de una nueva composición de la fuerza laboral, o una combinación óptima de las **cinco Bs**:

- ¿Qué combinación permanente de colaboradores **contrataremos (buy)**?
- ¿Dónde y cuándo **requeriremos (borrow)** contratistas contingentes y consultores?
- ¿Cómo **construiremos (build)** talento a través de la mejora de habilidades y nuevas habilidades?
- ¿Qué roles se pueden aumentar y complementar con **bots**?
- ¿Qué combinación de opciones **básicas (base)** de espacios de oficina, trabajando desde casa o trabajando a distancia vamos a ofrecer?



Explorando los problemas de la gente

A medida que los escenarios probables se examinan a través de las perspectivas de lo preferible, posible, predecible y la composición de la fuerza laboral alineada se optimiza respecto a las 5Bs, los problemas potenciales de las personas y los riesgos resultantes se pueden identificar, priorizar y mitigar utilizando el modelo de las **5Cs**:

- ¿Cuál es nuestro **costo**? ¿Es alcanzable?
- ¿Cuál es nuestra **capacidad de recursos**? ¿Podemos crear y mantener una fuerza laboral de este tamaño y forma?
- ¿Cuál es nuestra **capacidad de habilidades**? ¿Tendremos amplitud y profundidad de las habilidades requeridas?
- ¿Estamos **cumpliendo**? ¿Cumpliremos con las leyes y regulaciones y limitaremos la carga administrativa?
- ¿Estamos **conectados**? ¿Cuál es el riesgo de desconectar a nuestros mejores talentos o separar los líderes del negocio?



Configurar e iterar

A medida que las organizaciones salgan del cierre por emergencia y pasen a la fase de recuperación y la nueva realidad, este enfoque para la configuración de la fuerza laboral debe permanecer iterativo. Los líderes dentro de la función de la gente, que apoyan a su organización a través de este proceso, encontrarán su transición para salir de la etapa de reacción y de hecho para ir más allá de la construcción de la resiliencia, para estar más tranquilos (incluso más alineados que antes del impacto de COVID-19). Este enfoque iterativo posicionará mejor a las organizaciones para prosperar en respuesta a las influencias externas y empoderará a los negocios para lentamente expandir sus horizontes de tiempo y escenarios hacia la nueva realidad.

Contáctenos

Si en algún momento necesita ayuda, utilice la siguiente información para conectarse con un especialista y obtener más asesoramiento y asistencia:

KPMG en Panamá

T: (+507) 208-0700

E: pa-fminformation@kpmg.com

kpmg.com.pa

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas

La información presentada en esta publicación [o inserte el nombre de la publicación, carta informativa u otro material] 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 dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2020 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independiente de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.