



**HR**  
PUERTO RICO  
**TRENDS**  
EXPERTS PERSPECTIVES ON HR TRENDS

2020



**AON**  
Empower Results®

**SHRM**  
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF  
**SHRM**  
BETTER WORKPLACES  
BETTER WORLD™

# Transformación del rol de Recursos Humanos ante las situaciones inesperadas que impactan la experiencia laboral actual del empleado

Estudios recientes demuestran que las expectativas de los empleados están cambiando. La velocidad de los negocios continúa acelerando lo que significa que las organizaciones deben desarrollar un enfoque más ágil para escuchar y tomar acción acerca de la experiencia del empleado. Esta experiencia se define en cómo el empleado percibe todos los aspectos relacionados a su empleo durante su tiempo en la organización. La experiencia del empleado conlleva un rediseño de la organización, donde el centro gira en torno al empleado y no en el intento de forzar a la gente a encajar en un ambiente de trabajo anticuado. La situación es compleja si el patrono no comprende que el entorno se vuelve más hacia las experiencias personalizadas. Sin comprender el entorno y cómo apoyar desde la función en sí, los resultados no serán los esperados. Las investigaciones muestran que solo alrededor de una quinta parte de los empleados son sinceros sobre sus deseos; y esos pueden ser imposibles de implementar.

## I. CAMBIOS EN EL ENTORNO

### A. Cambios generacionales

Un cambio constante en las organizaciones son las transiciones generacionales que acaparan el mercado laboral. En la última década el tema generacional ha sido muy popular en las organizaciones y más aún dentro de la disciplina de recursos humanos por ser los señalados a conducir y guiar el proceso. Para comprender el contexto es preciso estar conscientes de que en estos momentos el escenario laboral se compone de cuatro grupos generacionales. Actualmente, se estima que para el año 2025 la generación

*millennial* representará el 75% de la fuerza laboral global. Esto sin considerar que algunos *centennials* ya comienzan en sus primeros trabajos. El hecho de que unas generaciones proporcionalmente van en descenso y otras en aumento, demanda o exige que la organización sea capaz de establecer una identidad donde el empleado se sienta cómodo y comprometido.

El fracaso en atraer y retener a los mejores talentos se ha identificado como uno de los principales riesgos para las organizaciones en la actualidad. De ahí que, el rol de recursos humanos sea uno de diseñar junto con líderes de la organización un entorno multigeneracional capaz de apelar a los intereses y necesidades del talento que se requiere combatiendo el riesgo de no construir un escenario ajustado a esta realidad. Más allá de las características con las cuales se identifican cada grupo, es en sí la diversidad lo que supone un reto en su manejo e interacción. El rol de recursos humanos es visualizar estos cambios generacionales en su organización para que de forma ágil y dinámica modifique sus estrategias, políticas y planes según evoluciona la demografía y los intereses de su fuerza laboral. Esto sin duda para las organizaciones y los expertos de recursos humanos representa el reto de poder ofrecer como patrono una experiencia y una organización en la que el empleado se identifique con la mayoría de sus aspectos para todos los grupos generacionales. La tarea es compleja porque requiere el conocimiento en los perfiles de cada uno de los grupos y basado en la realidad demográfica de cada organización entonces se diseñan las políticas, el paquete de recompensas, los planes de carrera, en fin, la experiencia del empleado en la organización.

En la siguiente tabla se presenta el perfil de las generaciones en el escenario laboral actual.



	Tradicionalistas (1930-1945)	Boomers (1946-1964)	Generación X (1965-1978)	Millennials (1979-1996)	Centennials (1997-)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conformidad</li> <li>* Estabilidad</li> <li>* Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Expresión social y personal</li> <li>* Idealista</li> <li>* Salud y bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agente libre e independiente</li> <li>* Inteligencia de "calle"</li> <li>* Cinismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Colaboración</li> <li>* Activismo social</li> <li>* Tolerancia por la diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resiliencia y firmeza</li> <li>* Inteligencia práctica</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apreciación y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recompensa individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recompensa por resultados</li> <li>* Recompensa de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Retroalimentación constante</li> <li>* "Spot awards"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personalizados</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apoyo a programas de retiro de beneficio definido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma decisiones basadas en beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Autosuficiencia</li> <li>* Opciones de beneficios flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Beneficios creativos y tiempo libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Paquete propio</li> </ul>

	Tradicionalistas (1930-1945)	Boomers (1946-1964)	Generación X (1965-1978)	Millennials (1979-1996)	Centennials (1997-)
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Satisfacción por trabajo bien hecho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dinero, título y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Flexibilidad y autonomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo significativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiencias divergentes</li> </ul>
Salario base	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lealtad a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Competitividad interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* "Hired guns"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acceso a oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hecho a la medida</li> </ul>
Incrementos de salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ajustes por costo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antigüedad y equidad interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementos atados a desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor probabilidad a compartir información de incremento de paga</li> <li>* Prevalencia mayor para renunciar si se considera "injusto"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor probabilidad de mantener la información privada</li> </ul>

Todos estos grupos lógicamente tienen necesidades distintas por la etapa de vida en la que se encuentran. Es por esto, que las empresas, en la medida posible, deben tener políticas y beneficios que se adapten a las necesidades de sus empleados conforme la etapa de vida en que estos se encuentran. Esto explica por qué las empresas son cada vez más creativas y flexibles en el diseño de sus políticas de recursos humanos. Algunas de esas políticas están muy relacionadas a estilos de vida, por lo cual es necesario evaluarlas y revisarlas periódicamente de manera que permitan atraer y retener al talento joven

a la vez que tienen en cuenta el sentir de los miembros de las otras generaciones. Esto significa reaccionar de forma flexible. En lo que al tema generacional respecta, la flexibilidad en muchos casos es sinónimo de poder responder de forma ágil y rápida. Las tendencias que apelan a las generaciones más jóvenes que en muchos aspectos son producto de la evolución de los negocios y se distancian de las tradicionales. A continuación, se resumen algunas de las tendencias observadas por las generaciones más jóvenes que empiezan a liderar el mercado laboral actual.

TENDENCIAS DE GENERACIONES MÁS JÓVENES	ACCIONES QUE FACILITAN MANEJAR ESTAS TENDENCIAS
Desarrollo de planes de carreras no convencionales y experiencias de trabajo distintas.	Entrenamiento cruzado, colaboración entre equipos.
No predomina el crecimiento de carrera vertical.	Reducir la burocracia que dificulta que alguien se mueva dentro de la organización.
Importancia por la conexión social.	Las reuniones virtuales breves y frecuentes pueden ayudar a reforzar la conectividad.
Importancia en la honestidad, autenticidad y visión de la organización.	Pensar detenidamente sobre cómo las decisiones pueden ser percibidas y si es necesario, definir las.
Mayor libertad en el lugar de trabajo y balance vida-trabajo.	Considerar variaciones en las horas de trabajo habituales.
Flexibilidad y autonomía.	Evaluar estructuras más planas.
Retroalimentación constante.	Buscar formas de hacer que cada conversación sea una oportunidad para comentarios concretos y transparentes.
Competitividad.	Dirigir las recompensas hacia los empleados de mejor desempeño.
	Combinar incentivos individuales y organizacionales.

Cada uno de estos puntos conlleva articular una estrategia que se integre a lo que el patrono como marca puede y quiere ofrecer. No obstante, las organizaciones deben asegurarse que obtienen los datos necesarios para poder analizar adecuadamente qué cambios son requeridos y cuáles son los riesgos en términos de atracción y retención. Igualmente, cada organización debe cuestionarse qué recursos necesita y los costos que conlleva.

## B. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN EL EMPLEO

Los avances tecnológicos continuarán significando retos para las organizaciones y para la función de recursos humanos. La transformación digital continúa provocando la implementación de nuevos sistemas, plataformas y roles. Por consiguiente, tiene su impacto en la experiencia del empleado en su organización. Conforme se integran nuevos candidatos al mercado laboral su expectativa de incorporarse a una organización donde exista un alto grado de digitalización aumenta. Esto incide directamente en la decisión de integrarse o no a una organización. Encuestas recientes señalan que aproximadamente el 62% de los solicitantes a empleos indican que la reputación de la organización como líder digital influencia grandemente el deseo del candidato a unirse a una organización. Igualmente, señala que el 66% de los empleados entienden que la transformación digital en sus organizaciones no cumple con sus expectativas. Esto es una oportunidad para la función de recursos humanos señalar la impor-



tancia de fortalecer el perfil de su organización y como consecuencia facilitar el reclutamiento y la retención del mejor talento disponible. Sin embargo, a nivel de recursos humanos existen retos asociados al impacto de la tecnología en la organización. Uno de estos retos es el poder comunicar a los líderes de la organización que la tecnología puede presentar la posibilidad de obtener un mejor rendimiento del trabajo, mientras al mismo tiempo propicia que el empleado se sienta cómodo y satisfecho entendiendo que cuenta con herramientas que facilitan su trabajo. Existe una relación positiva entre la satisfacción del empleado y la capacidad de cumplir con su trabajo a través de herramientas tecnológicas. Entonces la organización es responsable de implementar la tecnología apropiada, asegurar que facilita el trabajo y lo hace más rentable, así como también buscar atar esta diferenciación a su marca como patrono. Otro reto al que se enfrentan los líderes de recursos humanos es el manejo del ya establecido trabajo remoto. En una encuesta reciente, el 70% de los empleados elegibles en distintos países del mundo han dejado de lado sus espacios de oficina tradicional para establecer espacios alternos al menos un día a la semana. Igualmente, ya hay encuestas realizadas donde el empleado que trabaja remoto se siente más feliz y percibe ser más productivo. En un futuro cercano las investigaciones determinarán si esta modalidad puede aumentar el desempeño, aumentar la retención y mejorar la moral del empleado. Esto es una gran oportunidad para que las organizaciones experimenten la diversidad y el dinamismo de las industrias en las que operan. La prevalencia en la flexibilidad en el escenario laboral, ya comenzada a ser reclamada por las generaciones más jóvenes, obliga a los líderes de recursos humanos a estudiar con detenimiento estas modalidades. No obstante, esto trae consigo determinar elegibilidades, evaluar políticas y adiestrar supervisores en sus estilos de gerenciar. Más importante aún es poder apoyar con una infraestructura robusta de tecnología capaz de prevenir interrupciones en las tareas de los empleados y sin afectar el servicio y la respuesta a clientes. Para esto, claramente en cada organización se requerirá un trabajo en conjunto entre los líderes de recursos humanos y los líderes de sistemas de información para asegurar que pueda ocurrir y esos objetivos puedan cumplirse. Los riesgos no se limitan a lo expresado previamente. Si algo es motivo de preocupación en cuanto al trabajo remoto es la difícil distinción y control del balance esperado. La separación entre los espacios de vida laboral y vida familiar se ha reducido con la introducción de herramientas digitales en el empleo. Si bien las herramientas digitales brindan flexibilidad y libertad a los empleados, también pueden crear una interferencia excesiva en la vida privada de los empleados. A raíz de estas interferencias resaltan nuevos conceptos como la desconexión digital. Según estudios realizados por la Asociación Americana de Psicología, el 53% de los estadounidenses trabaja durante el fin de semana, el 52% trabaja fuera de las horas de trabajo designadas y el 54% trabaja incluso cuando está enfermo. En la actualidad, algunos ya identifican el concepto de desconexión digital como un derecho y no como una práctica. Esto se debe a que ya algunos países se mueven a promover leyes para proveer garantías a los empleados.

En Puerto Rico, todavía las organizaciones no manejan el concepto como diferenciador entre sus políticas de balance de vida y trabajo. Un estudio revela que, en la isla, aproximadamente el 88% de las organizaciones no tienen una política definida de desconexión digital. Las empresas que sí han definido estas políticas establecen

el acuerdo de expectativas de trabajo fuera de horas laborables. Algunas prácticas más comunes son programar los servidores de la organización para no enviar correos electrónicos fuera de horas laborables y se eliminan o reenvían los correos recibidos durante el periodo de vacaciones. Debido a esta realidad también surgen conceptos como la desintoxicación digital. Para lidiar con estos retos es imprescindible que la función de recursos humanos apoye la identificación de políticas adecuadas que detallen las prácticas más saludables y la cultura que apoya la organización en estas prácticas, así como definir claramente los objetivos y las expectativas a pesar de las formas de trabajo disponible.

### C. Eventos no esperados

Cuando se discute el cambio en el entorno, definitivamente se hace referencia a nivel local a los recientes eventos que han puesto a prueba la resiliencia de las organizaciones. El manejo de eventos como huracanes, terremotos y pandemias han forzado a las organizaciones a planificar y reaccionar de formas no tradicionales. Las organizaciones han tenido que responder de forma más directa al empleado para que este pueda cumplir con su trabajo. La respuesta de un patrono ante una crisis es una oportunidad para mejorar la experiencia del empleado en la organización. Esto tiene un impacto en el rol de recursos humanos quien en todos estos casos es responsable de comunicar y poner en marcha planes de continuidad de negocio, interpretar y hacer cumplir las reglamentaciones específicas ante cada evento y velar por las necesidades particulares de cada empleado para que ante los eventos puedan retornar al trabajo lo antes posible y de forma segura y responsable. Esto conlleva el reto de mejorar la planificación, la comunicación y establecer presupuestos para eventos de emergencia futuros.

En la actualidad las organizaciones operan bajo el concepto y supuesto de continuidad de negocio. El objetivo de un programa de continuidad de negocio es definir el proceso, los protocolos y puntos de referencia para que la organización desarrolle planes que garanticen la seguridad de los empleados, su comunidad y la continuidad de operaciones sensibles al tiempo. Estos planes buscan garantizar que se tomen las medidas necesarias para identificar el impacto de las pérdidas potenciales y mantener estrategias viables, planes de recuperación y continuidad de servicios. Basado en esta definición es necesario comprender que cada día que el empleado no puede realizar sus tareas es una pérdida potencial. Es por eso, que el patrono diseña estos planes para propiciar que la recuperación ante eventos se acelere. Aquí es donde cada día la función de recursos humanos y las organizaciones se esfuerzan por acaparar las facetas necesarias para apoyar su capital humano en los momentos de crisis. El rol de recursos humanos es fundamental en este proceso para evitar el debate entre priorizar el bienestar del empleado versus el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este es un reto sensible donde los líderes de recursos humanos tienen la encomienda de atender la comunicación con prioridad. En el entorno actual los empleados de una organización esperan que sus patronos manejen y respondan ágilmente a las crisis por las experiencias pasadas. Esto puede que cree una expectativa irreversible en cuanto a la percepción del empleado en la respuesta de su patrono. Sin embargo, esta respuesta se ve limitada por lo novel de los eventos. Por ejemplo, una encuesta realizada durante el COVID-19 revela que el 73% de las empresas encues-

tadas indicó que deberían revisar sus planes de contingencia ya que los mismos no incluían crisis de salud. Estos son factores fuera del control de cada organización. Lo que sí está en control de la organización es tomar el aprendizaje de una crisis y utilizarlo para mejorar la experiencia del empleado. Es ahí donde la función de recursos humanos puede proveer su mayor contribución.

## II. CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS

### a. Recursos económicos

La capacidad económica de una organización tiene un impacto directo en la experiencia del empleado. Evidentemente los recursos económicos con los que cuenta la organización afectan su capacidad para introducir o realizar inversiones que vayan dirigidas a fortalecer la experiencia del empleado. La función de recursos humanos como responsable de dirigir o salvaguardar la experiencia del empleado puede enfrentar el reto de no contar con presupuestos robustos para mejorar lugares de trabajos, incrementar los programas de recompensas, beneficios, herramientas de trabajo o hasta programas de reconocimiento. Es evidente que estas iniciativas pueden representar un costo elevado. Por ejemplo, una investigación estimó que en promedio las organizaciones pueden gastar aproximadamente \$2,420 por empleado en esfuerzos destinados a mejorar la experiencia del empleado. Sin embargo, únicamente 13% de estos empleados reportan estar completamente satisfechos con su experiencia. Esto quiere decir que simplemente los esfuerzos económicos no aseguran una mayor satisfacción. Para las organizaciones que no pueden invertir estas cantidades esto representa una oportunidad. Pero, otros estudios recientes han identificado que las organizaciones que invierten más en la experiencia del empleado pueden ser hasta cuatro veces más rentables. Estos datos demuestran que debe existir un balance entre la inversión y la eficiencia de las iniciativas. Es aquí donde el rol de recursos humanos toma importancia. Para estos son importantes dos cosas, conocer las preferencias de los empleados para utilizar correctamente los recursos y poder ejercer la influencia adecuada en los líderes para promover las iniciativas.

### b. Herramientas que permitan al empleado ejercer su trabajo

Uno de los entornos que componen la experiencia del empleado es el ambiente tecnológico. La experiencia del empleado frente a las herramientas que utiliza diariamente impacta el compromiso de éste. Se trata de establecer el balance entre la implementación de mejor tecnología para clientes, pero también para el empleado. La función de recursos humanos tiene parte de la responsabilidad de monitorear estos aspectos ya que son ellos los que en muchos casos pueden recibir las insatisfacciones de parte del empleado. En una encuesta realizada a líderes de recursos humanos y líderes de negocio, solo el 38% respondió que pensaban que sus empleados estaban satisfechos o muy satisfechos con las herramientas tecnológicas disponibles. Aunque esto se basa en percepciones de empleados, es importante considerar que se basa en las experiencias del empleado acerca de la inversión de recursos de parte de su organización. Este dato revelador nos presenta otra consideración

importante en cuanto al tema más allá de la relación que debe existir entre tecnología y calidad. Es imprescindible entonces que exista un buen uso de la tecnología producto de una capacitación adecuada. Más aún, además de considerar los cambios demográficos donde las generaciones más jóvenes no sólo esperan el uso de herramientas para mejorar el desempeño de sus tareas, sino que las reclaman. En esencia está el planteamiento de que el patrono tiene la capacidad de facilitar el trabajo y los datos así lo afirman. En un estudio se encontró que el 71% de los empleados afirman que desean tener en sus trabajos el mismo nivel de tecnología del que utilizan en su vida personal. Estos elementos son esenciales en la retención de empleados. No solo es importante en la retención del talento en general sino especialmente el talento de alto desempeño. El mismo estudio reveló que los empleados de alto desempeño están cuatro veces más propensos a calificar el mejoramiento de la experiencia del empleado como una prioridad crítica. Este dato establece un hecho, el empleado de alto desempeño exige dentro de su experiencia contar con las herramientas necesarias.

### c. Talento

El manejo de la experiencia del empleado como concepto es lograr la atracción y retención del capital humano a través de proveer a los empleados el mejor ambiente día a día. Sin embargo, también aplica a candidatos que la organización desea reclutar. Como mencionado anteriormente, ante la escasez de talento en muchas industrias, el talento mejor capacitado toma cierta ventaja sobre el patrono, tomando un rol parecido al del cliente, donde la organización tiene que convencer a los mejores candidatos y no como era tradicionalmente donde los candidatos debían convencer a la organización. Por tal razón, los líderes de recursos humanos tienen la tarea de maximizar y enfatizar el perfil de la organización. Una encuesta realizada a más de 15,000 empleados muestra que los empleados que expresan una experiencia más satisfactoria exhiben un aumento en productividad de hasta un 28% y su intención de abandonar la organización es 37% más baja. El talento más a gusto y por ende, más comprometido en la organización, tiene mayor probabilidad de incrementar su desempeño. El reto a nivel de recursos humanos es satisfacer las expectativas de su capital humano. Pero, recursos humanos no debe enfocarse sólo en construir una marca de patrono. Considerando que la experiencia abarca todos los momentos del empleado, el reto es construir una experiencia que sea satisfactoria para impactar la retención en la organización, atraer el mejor talento e impactar el desempeño a través de esta experiencia. La comunicación es un punto clave para comprender las necesidades del capital humano, pero esto no puede analizarse sin el uso de herramientas analíticas que permitan construir unos datos que propicien una comunicación directa más personalizada. En fin, eso es lo que el talento busca, experiencias personalizadas donde sientan que el patrono conoce y apoya el desarrollo específico del empleado.

### d. Adiestramiento

El adiestramiento ha sido directamente relacionado como uno de los factores que mejora el compromiso. También es un factor importante en la retención del empleado. Encuestas a empleados así lo identifican. Por ejemplo, 73% de los encuestados establecen



que, si la organización le hubiese ofrecido oportunidades para desarrollar nuevas destrezas, aún permanecieran en ella. Entonces, no solo mejorar las competencias del empleado para que sea más eficiente, sino que existe un componente que incide en su satisfacción. La función de recursos humanos no sólo debe velar por proveer los recursos de adiestramientos, sino que debe procurar ofrecer las opciones más satisfactorias para el empleado y en el momento preciso para evitar fuga de talento crítico. Los líderes de recursos humanos tienen el reto de exponer a los líderes de negocio que parte de la experiencia no se logra con proveer herramientas sino con asegurar que se provee el adiestramiento adecuado para que un empleado disfrute de la mejor experiencia posible, y a su vez, esa experiencia positiva redunde en un mejor desempeño y en un nivel de compromiso más alto. Todo esto sin perder de perspectiva que el objetivo principal es mejorar el desempeño del empleado. Aún muchas organizaciones no cuentan con personal específico para identificar y desarrollar programas, establecer prioridades y velar por la ejecución de programas de aprendizaje y desarrollo. Las organizaciones que no pueden establecer esta estructura dependen de los gerentes para identificar las percepciones del empleado. Parte del reto es enfatizar con los supervisores de primera línea que deben identificar las oportunidades de adiestramiento para mejorar las competencias y el desempeño de su capital humano. Esto más aún cuando la tendencia es que el talento busca experiencias más personalizadas. Debe existir entonces una convergencia entre los intereses del empleado y las prioridades del patrono en lo que adiestramiento y desarrollo se refiere. Para lograr esto, la función de recursos humanos debe recopilar la mayor información posible acerca de los intereses de sus empleados y ser abiertos a las posibilidades, aún siendo fiel a las necesidades del negocio.

En muchos casos los programas de adiestramiento y desarrollo no cumplen con las expectativas del empleado, lo que representa un riesgo importante de retención del talento. Por ejemplo, un estudio realizado muestra que 47% de los participantes no se encuentran satisfechos con el programa de aprendizaje y desarrollo de su patrono. En cambio, los empleados que sienten que su empresa ofrece oportunidades de aprendizaje positivas tienen un 21% menos de probabilidades de haber dejado su organización para un nuevo puesto en los últimos tres años. Los esfuerzos en los programas deben aspirar a provocar la mayor satisfacción posible ya que tienen un impacto muy alto en la experiencia del empleado y pueden afectar la reputación de la organización. Aproximadamente, sólo una de cada cinco personas recomendaría las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de su organización, mientras que casi la mitad no lo haría.

### III. ÁMBITO LABORAL

#### **a. Nuevas leyes que responsabilizan al patrono o legislación que impone mayor responsabilidad al patrono sobre el bienestar del empleado dentro y fuera del área del trabajo**

Según un estudio reciente, las empresas han tenido que adaptar rápidamente medidas para garantizar y preservar la salud de los empleados y mantener su funcionamiento. Muchas de ellas han

tomado una gran variedad de acciones para estar mejor informados y reaccionar ante catástrofes y fenómenos naturales tales como huracanes y terremotos, así como controlar la crisis y mitigar la exposición de los empleados ante la nueva pandemia. Los patronos tienen la responsabilidad y la obligación de mantener un lugar de trabajo seguro y de protección contra riesgos para su salud o integridad personal, según la Constitución de Puerto Rico y las leyes federales y locales OSHA y PROSHA. También hay que considerar añadir planes de acción, políticas y consejos de salubridad emitidos por autoridades locales como el Departamento de Salud así como autoridades internacionales tales como la organización mundial de la salud (WHO) y el centro de control de enfermedades (CDC). Ante estas situaciones, el reto al que se enfrenta recursos humanos es el manejo del riesgo implementando medidas cautelares y preparando planes de acción para manejar catástrofes antes, durante y después, así como prevenir la propagación y exposición de los trabajadores al COVID-19.

Sabemos que la operación de todo tipo de negocios puede verse interrumpida a consecuencia de estos eventos. Por lo tanto, el rol de recursos humanos ha sido crítico para lograr la continuidad del negocio. Los profesionales de recursos humanos se han enfocado en atender temas de salud y manejo de riesgo. Ante las situaciones inesperadas, recursos humanos ha tenido que poner en pausa muchas iniciativas y ha estado trabajando en programas determinantes para que la empresa continúe en funcionamiento, moviéndose hacia soluciones digitales y acelerando las nuevas modalidades de trabajo. Recursos humanos ha tenido que desarrollar estrategias de comunicación dirigidas hacia el bienestar de los empleados dentro y fuera del área de trabajo y, a su vez, enfrentar los retos internos y externos que esto conlleva.

Uno de esos retos externos es la legislación laboral en Puerto Rico, ya que se continúan aprobando leyes que impactan los talleres de trabajo e imponen mayor responsabilidad al patrono sobre el bienestar del empleado dentro y fuera del área de trabajo. Una de esas legislaciones es Ley de Licencia Especial para Empleados con Situaciones de Violencia Doméstica o de Género (Ley 83-2019). La violencia puede ocurrir dentro o fuera del lugar de trabajo y puede comenzar con las amenazas y la agresión verbal y terminar por las agresiones físicas y el homicidio. En cualquier forma en que se manifieste, este tipo de violencia es una preocupación creciente para las empresas hoy día y legislaciones como ésta obligan al patrono a atender las necesidades del empleado, en este caso la víctima. Otro de estos desarrollos en la legislación, es la Ley de Hostigamiento Laboral (Ley 90-2020), la cual responde y promueve cambios en términos de la cultura de trabajo y de la conducta o comportamiento que se espera de empleados, supervisores y líderes de las empresas.

Adicional a las leyes antes mencionadas, se aprobó la Licencia Especial durante Estados de Emergencia (Ley 37-2020) que otorga una licencia de 5 días adicionales en situaciones que hayan sido catalogadas como emergencia por el gobernador o el secretario de salud. Esta licencia especial aplica en su mayoría a empleados no exentos, por lo que a las empresas se les ha requerido mayor nivel de flexibilidad en cuanto a la utilización de esta nueva licencia en conjunto con otras aprobadas previamente a nivel local. A esto se le suman otras licencias federales aprobadas, tales como el Families First Coronavirus Response Act que cubre el Emergency Paid Sick Leave Act y el Emergency FMLA Expansion Act.

Además, las empresas deben atender solicitudes de los empleados tales como ajustes en el horario de trabajo, reducción de jornada, cambios en el lugar de trabajo, entre otros. Una de las modalidades a las que más han recurrido las empresas en los últimos meses es el trabajo remoto. En caso de que el trabajo remoto sea una alternativa viable para la empresa, según el Departamento del Trabajo, éste pudiese ser de carácter temporero por razones de emergencia y aplicaría para empleados exentos y no exentos. La empresa debe hacer la notificación por escrito aplicando las mismas reglas y procedimientos (tiempo libre con paga, horas trabajadas, horas extras, etc.). Las empresas deben saber que no todas las funciones esenciales se podrán realizar y que se le pueden asignar otras tareas y no les crea ningún derecho en el futuro. En un estudio reciente, uno de los hallazgos principales reflejó que al estar trabajando de manera remota se incrementa el flujo de información desde redes que no necesariamente son seguras, lo cual ha provocado que el riesgo cibernético cobre mayor importancia sumado a la actividad delictiva de *hackers* en búsqueda de información.

Estas nuevas leyes responsabilizan a las empresas en Puerto Rico a garantizar el bienestar de sus empleados y responder activamente ante situaciones que los afectan tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Definitivamente la seguridad de los empleados y el bienestar integral son los dos factores que tendrán mayor importancia en la propuesta de valor para los empleados en el futuro, así como la comunicación continua y la flexibilidad como aspectos clave para la atracción y retención del mejor talento.

## IV. IMPACTO DE CAMBIOS GENERACIONALES Y ENTORNO QUE IMPACTAN LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

### a. Compensación

Según se van produciendo los cambios generacionales en el entorno, las empresas y la función de recursos humanos enfrentan el reto de desarrollar o revisar sus programas de recompensa. La compensación como elemento importante del paquete de recompensa es uno de los afectados. En décadas anteriores el enfoque en la compensación era uno interno, ahora pasa a tener un enfoque externo. Antes, las empresas mantenían un riesgo limitado en gran medida por el perfil dominante de estabilidad y seguridad de las generaciones actualmente más antiguas. Luego la percepción fue evolucionando a la exigencia del empleado a mantener una paga fija y pronto debe estar transformándose a la visión donde el empleado se posiciona como socio de negocio, una percepción más prevalente en las generaciones más jóvenes donde hay un mayor deseo de tener acceso a oportunidades y recompensas más personalizadas. Las antiguas políticas de paga básica de las organizaciones buscaban centrarse en la equidad interna donde la prioridad era mantener una paga equitativa mediante procesos de evaluación de puestos. Esta política respondía a generaciones catalogadas como más leales donde la estabilidad reducía el riesgo de mayores rotaciones de empleados. Esta postura cambió. Las organizaciones en muchas ocasiones mantienen a una paga a nivel de mercado y finalmente se transforma en la actualidad a una paga de mercado global que apela a generaciones que buscan un sinnúmero de experiencias en escenarios más amplios no sólo a sus mercados locales. Antes, los componentes

variables se limitaban a puestos ejecutivos y ventas. En el presente las oportunidades de paga variable es la prevalencia ya que los empleados actualmente buscan ser recompensados adicionalmente por su esfuerzo de forma individual. Este es un factor que también se ha manifestado en las prácticas de mercado en cuanto a incrementos por mérito donde las organizaciones buscan recompensar a empleados con mayor desempeño para fortalecer su retención.

La reducción de las generaciones más antiguas del mercado laboral ha producido directamente un cambio en los modelos de recompensas. Ya desde hace más de una década se discuten modelos de recompensas totales, donde la paga no es el único componente esencial, cosa que en el pasado no era necesario. Esto ha llevado a las organizaciones a desarrollar modelos de compensación y beneficios basados en recompensas extrínsecas a uno que incorpore recompensas más intrínsecas y no financieras valoradas por los empleados más jóvenes. Un estudio reciente sugiere que la paga sigue siendo el componente principal, aunque existen otros elementos de mucho valor para los candidatos de mayor edad, así como también para aquellos más jóvenes. Además de la paga, otras dimensiones importantes y atractivas son el balance vida y trabajo, la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, tarea y trabajo significativo con impacto en las metas organizacionales y repercusión social. Finalmente, otra dimensión importante es la oportunidad de aprendizaje y desarrollo para el crecimiento de sus carreras profesionales bajo su dirección deseada. Por consiguiente, las organizaciones han tenido que incorporar conceptos más robustos y atractivos.

### b. Beneficios

Al igual que los planes de compensación, la estrategia de la oferta de beneficios también se ve afectada por los cambios generacionales. Así lo refleja un estudio realizado en Puerto Rico acerca de beneficios. El mayor reto identificado por las organizaciones dentro de la estrategia de beneficios fue la oferta de beneficios multigeneracional diversa e inclusiva. Las organizaciones ya enfrentan el reto de ofrecer programas diversos y costo efectivos simultáneamente. A esto se le añade el riesgo y la importancia que tiene en la tasa de rotación de las organizaciones. El mismo estudio señala que el paquete de beneficios es el tercer elemento de peso en la tasa de rotación. Entonces, queda establecido que la función de recursos humanos depende de analizar y desarrollar opciones viables y de valor para los empleados. La oferta de beneficios tiene un impacto directo en la satisfacción del empleado, entiéndase entonces en parte de su experiencia.

Las organizaciones tienen el reto de manejar esta variabilidad y convertirla en paquetes atractivos. Por ejemplo, los *boomers* ya han alcanzado edad de retiro y la generación X ya se aproxima comparando con el pasado, por ende, los beneficios relacionados a retiro se consideran más importantes por esta población. Aunque los *millennials* no consideran el beneficio de retiro como un beneficio prioritario, si tienen una expectativa en cuanto al beneficio. Esta última generación prioriza beneficios relacionados a asistencia financiera en gran medida por préstamos estudiantiles por lo que algunas empresas consideran beneficios de este tipo. Sin embargo, esto no significa que la generación X no busque beneficios de apoyo financiero ya que esta generación busca opciones de ahorro para la educación de sus hijos. Igual sucede con la flexibilidad, la ge-

generación X valora flexibilidad de horarios en gran parte por el cuidado de niños o envejecientes. En cambio, la flexibilidad es valorada por los *millennials* por el tema de balance vida y trabajo. Este tipo de escenarios plantea las similitudes en el deseo de algunos beneficios, pero de acuerdo con el grupo generacional su necesidad varía. Los empleados más jóvenes parecen estar provocando un cambio en la estrategia de beneficios como producto de este cambio en necesidades. Hay datos que demuestran que los empleados pertenecientes a estas generaciones sacrificarían paga por ciertos beneficios de interés. Una encuesta realizada identificó que un 60% de la generación Z sacrificaría hasta un 10% de su paga a cambio de un mejor paquete de beneficios. En el caso de los *millennials*, un 65% haría lo mismo. Las generaciones de empleados más jóvenes buscan paquetes más a la medida donde el empleado escoja un menú de

beneficios que satisfaga sus necesidades y que estén atados a sus estilos de vida. Esto representa un reto muy importante para la organización y para la función de recursos humanos ya que deben considerar que los paquetes estándares para todos los empleados no necesariamente son del agrado de la mayoría de los empleados.

### Cambios en estrategias futuras de beneficios e iniciativas de bienestar

Los estudios recientes en Puerto Rico y América Latina evidencian cambios en las estrategias de beneficios en la actualidad. La integración de beneficios de apoyo al empleado y aquellos enfocados en la flexibilidad apuntan a ser aquellos programas o beneficios que los empleados actualmente están buscando. A continuación, se muestra la prevalencia en las prioridades futuras.



La seguridad de los empleados (83%) y el bienestar integral (71%) son los dos factores que tendrán mayor importancia en la propuesta de valor para los empleados en el futuro. También, las empresas

resaltan la comunicación continua y la flexibilidad como aspectos clave para la atracción y retención del mejor talento.

## V. PROTECCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE SEGUROS – SI LAS COMPAÑÍAS ESTUVIERAN MEJORES PREPARADAS, ESTARÍAN CUBIERTAS

### a. Riesgos para el empleado:

- i. Incapacidad a corto plazo
- ii. Incapacidad a largo plazo
- iii. Seguros voluntarios
- iv. Ayuda psicológica

Como consecuencia de los diversos tipos de emergencias a los que nos hemos enfrentado en los últimos años y sus implicaciones sociales y comerciales, las empresas han tenido que tomar algunas medidas en cuanto a las políticas y prácticas de recursos humanos, así como los beneficios, el bienestar, la protección y el apoyo a los

empleados. Esto implica para recursos humanos tener que enfocarse en estrategias a corto plazo que puedan asegurar el continuo funcionamiento de la empresa. Estas estrategias van dirigidas a mitigar gastos, mantener a los empleados seguros y adaptarse a un mercado que cada vez es más volátil.

En un estudio elaborado en Puerto Rico, las empresas respondieron que realizaron ciertos cambios a los beneficios asegurados en respuesta a estas emergencias. Estas estrategias dirigidas a asegurar el continuo funcionamiento de la empresa varían con base al sector industrial al que pertenecen, la situación financiera, la filosofía y la cultura de la empresa. Por lo tanto, los cambios en ciertos beneficios en algunos casos podrían parecer agresivos y en otros casos conservadores.

Un 31% de las empresas respondió que ha hecho cambios en sus beneficios de salud y resalta en los resultados del estudio que un 73% de las empresas ha hecho mejoras a sus programas de asistencia al empleado en respuesta a estas emergencias. Los programas de asistencia al empleado se han movido a realizar consultas virtuales, así como talleres virtuales a través de herramientas tecnológicas (“webinars”).

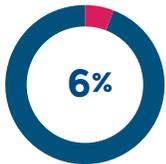
## CUIDADO DE SALUD



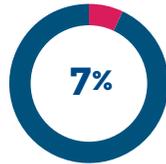
Implementó cambios en beneficios basados en los resultados de la encuesta empleados



Hizo mejoras al programa PAE como respuesta a COVID-19



Implementó la contribución del empleador para el plan de salud y dental



Implementó cambios a la elegibilidad del plan

Por otro lado, aunque los reportes indican que la utilización de los planes médicos está bajando debido a que gran cantidad de los asegurados está evitando visitar oficinas médicas, cancelando cirugías y posponiendo procedimientos médicos por miedo al contagio de COVID-19, las aseguradoras están muy pendientes a la evolución de las enfermedades para realizar cualquier tipo de ajuste ya que el próximo año podrán comenzar a verse reclamaciones en los planes de salud, así como en los seguros por incapacidad a consecuencia de condiciones que pudieran desarrollar luego o que pudieran estar relacionadas tras casos de COVID-19. Según los resultados, los seguros de vida e incapacidad no han sufrido cambios mayores. Sólo 3% de las empresas ha incrementado la contribución patronal de la cubierta de seguro.

## VIDA E INCAPACIDAD



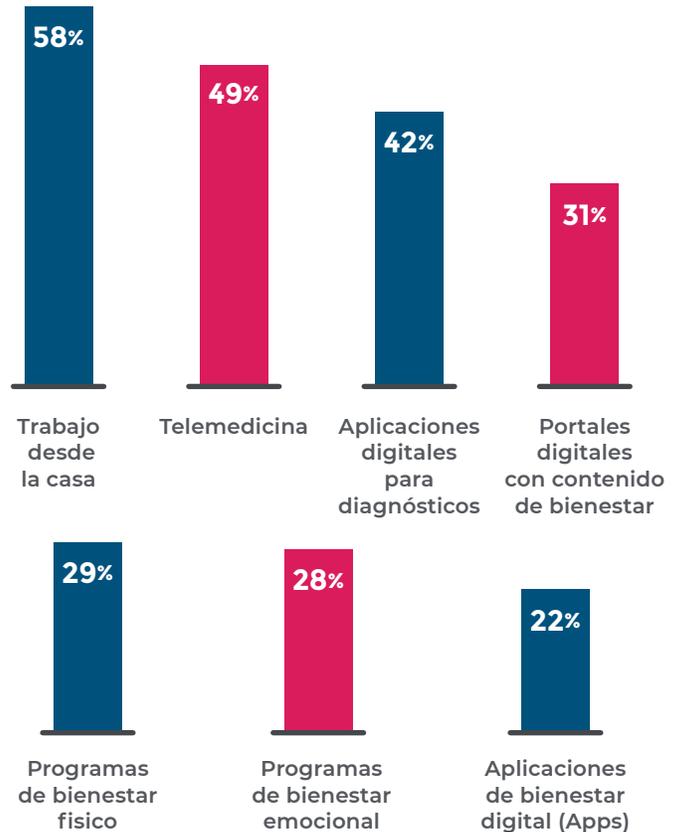
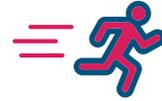
Implementó cambios a la elegibilidad de los empleados

Implementó cambios a la elegibilidad de los dependientes

Incrementó la aportación del empleador al seguro de vida

Los seguros voluntarios han tenido una mayor acogida debido al interés de las empresas en ofrecer éstos para fomentar el bienestar financiero de sus empleados con el fin de que estén protegidos y mejor preparados para cubrir gastos ancilares de hospitalizaciones (por COVID), accidentes y diagnósticos de cáncer, entre otros. Esto permite a los patronos añadir valor al paquete de beneficios que ofrece a sus empleados con un costo reducido o sin costo para la empresa y a su vez ayuda a la atracción y retención de talento a través de la oferta en beneficios. Desde la perspectiva del empleado, permite manejar costos o riesgos no cubiertos por beneficios tradicionales ante la posibilidad de carecer de ahorros para cubrir eventos médicos y enfermedades críticas.

## BIENESTAR



En cuanto a las medidas de bienestar que han adoptado las empresas en respuesta al COVID-19 se encuentran las siguientes: trabajo desde la casa, telemedicina, diagnósticos remotos con aplicaciones digitales, portales digitales con contenido de bienestar, programas de bienestar físico y emocional (meditación virtual, mindfulness), aplicaciones de bienestar digital, así como soluciones para asistencia financiera. Muchas de estas medidas que las empresas implementan surgen de información levantada de encuestas de empleados donde se busca conocer el estatus de bienestar y los retos que estos enfrentan.

Definitivamente el COVID-19 impulsó y aceleró la era de la transformación digital en las empresas. Recursos humanos ha tenido que moverse hacia estas soluciones digitales para acelerar las nuevas maneras de trabajar y utilizar estas nuevas tecnologías para monitorear la fuerza trabajadora. Esto trajo retos que no pueden pasar desapercibidos tales como los riesgos cibernéticos asociados a la transformación digital.

## VI. RIESGOS PARA LA EMPRESA:

- i. Riesgos Cibernéticos
- ii. Líneas Financieras

La gestión de riesgos en el nuevo normal ha llevado a la transformación de los profesionales de recursos humanos a diseñar nuevas estrategias alineadas a proteger los empleados y los ingresos de las empresas a través de la continuidad de empleos y de la transferencia de riesgos.

La pandemia del coronavirus (COVID-19) ha llevado a muchas empresas a cerrar provisionalmente sus oficinas físicas para lograr el distanciamiento social y frenar así la propagación de la enfermedad, solicitando a los empleados trabajar desde la casa, provocando cambios en la estructura de las empresas. Según un estudio reciente, entre los riesgos que más amenazan las operaciones en las empresas en este momento se encuentran la desaceleración económica, interrupción de negocio, riesgo de liquidez, fallas en la cadena de suministros, cambios en las políticas, accidentes o enfermedades, riesgos de crédito, riesgos cibernéticos y fallas o retrasos en los proyectos.

La pandemia ha provocado que los empleados de muchas empresas trabajen de forma remota, una estrategia que ha aumentado significativamente los riesgos cibernéticos de las organizaciones. Los delincuentes cibernéticos conocen la oportunidad que ofrece el trabajo remoto masivo y están aprovechando las vulnerabilidades expuestas por la nueva forma de trabajar.

Estadísticamente se ha comprobado que las empresas que manejan efectivamente las crisis aumentan hasta en un 20% su valor al año siguiente del evento. Cuando las empresas son proactivas y atienden y responden efectivamente los eventos de crisis, el mercado las reconoce.

Un aspecto importante a largo plazo es el riesgo del cambio en los mercados, ya que existe la expectativa de que el mundo no será el mismo, con nuevas formas de consumo y nuevas relaciones comerciales y personales.

La pandemia, con la necesidad de implementar modelos de

teletrabajo y un incremento de la actividad criminal en redes, ha obligado a desarrollar el tema del riesgo cibernético en todos los sectores de la economía, que resultará indudablemente en un incremento en la demanda por productos que permitan la transferencia del riesgo. La mayoría de las empresas encuestadas informaron que realizan análisis de riesgos estratégicos. Basados en estudios anteriores; esto pudiera carecer de un proceso formal y estructurado.

81.7%



El 81.7% de los participantes del estudio dijo que la empresa cuenta con políticas o sistemas de continuidad de negocio.

80%



El 80% de las empresas ha implementado una estrategia de trabajo remoto.

88.6%



El 88.6% de las empresas cuenta con un sistema implementado de seguridad de información.

45.3%



Sin embargo, solo un 45.3% les exige a terceros (proveedores y contratistas críticos) evaluación de riesgos cibernéticos.

Entre las medidas que han tomado las empresas para minimizar el impacto de la interrupción por pandemia se encuentran la implementación de herramientas cibernéticas, instrumentos financieros para mitigar pérdidas y la reducción de inventarios. En Puerto Rico y Latinoamérica, las empresas han recurrido históricamente a los mecanismos tradicionales de transferencia de riesgos, antes que a los modelos alternativos. Los mecanismos alternativos de transferencia de riesgos más utilizados son los derivados financieros (51%) y los reaseguradores cautivos (22%). Eventos tales como ataques cibernéticos, catástrofes naturales, inundaciones y llamados de productos (“recalls”) tienen una correlación predictiva. Sin embargo, con la pandemia esta curva es más volátil. La información financiera de las empresas es el objetivo principal en los ataques cibernéticos al ser más valiosa en el mercado negro de la información. Los daños materiales a raíz de un ataque cibernético representan un riesgo elevado para las empresas ya que comprometen cifras importantes de dinero, pérdida de datos, la confidencialidad, la estabilidad económica y afectan la reputación. Los daños pueden ser irreversibles y costosos. Una cubierta por riesgos cibernéticos puede transferir el riesgo por brechas a la seguridad y privacidad y reclamaciones que puedan surgir por éstas. Adicional, provee cubierta por posibles multas o sanciones, así

como defensa, monitoreo y comunicación a terceros para notificar qué información fue comprometida, ingresos que la empresa dejó de recibir por ataques cibernéticos, restauración de la información, ataques a servidores y extorsión.

Existen alternativas disponibles para cubrir los daños materiales derivados de un evento cibernético. Hasta el momento y debido a lo novedoso de estos productos, es importante seleccionar la opción más conveniente para la empresa. Para poder minimizar el impacto y conocer qué alternativa es la mejor hay que identificar

las vulnerabilidades a través de varios controles. Algunos ejemplos de esos controles son seguridad de datos, controles de accesos, seguridad de redes, seguridad en aplicaciones, proveedores y terceros, así como el trabajo remoto.

Por otro lado, así como se aceleró la importancia por alternativas para riesgos cibernéticos también las pólizas para directores y oficiales (D&O) quienes toman decisiones en las empresas incrementaron versus el pasado año. En la edición 2019 del estudio Global Risk Management ésta se colocó en la posición número 44.

## Global Risk Management Survey \*Mayo 2019

1 Economic slowdown/slow recovery	2 Damage to reputation/brand	3 Accelerated rates of change in market factors	4 Business interruption	5 Increasing competition
6 Cyber attacks/data breach	7 Commodity price risk	8 Cash flow/liquidity risk	9 Failure to innovate/meet customer needs	10 Regulatory/legislative change
11 Failure to attract or retain top talent	12 Distribution or supply chain failure	13 Capital availability/credit risk	14 Disruptive technologies/innovation	15 Political risk/uncertainties
16 Exchange rate fluctuation	17 Concentration risk (product, people, geography)	18 Workforce shortage	19 Counter party credit risk	20 Aging workforce and related health issues
21 Property damage	22 Environmental risk	23 Weather/natural disasters	24 Third party liability (incl. E&O)	25 Technology failure/system failure
26 Major project failure	27 Failure of disaster recovery plan/business continuity plan	28 Injury to workers	29 Failure to implement or communicate strategy	30 Asset value volatility
31 Climate change	32 Absenteeism	33 Mergers/acquisitions/restructuring	34 Loss of intellectual property/data	35 Interest rate fluctuations
36 Geopolitical volatility*	37 Growing burden and consequences of governance/compliance	38 Globalization/emerging markets	39 Corporate social responsibility/sustainability	40 Product recall
41 Impact of digital economy*	42 Impact of Brexit*	43 Lack of technology infrastructure to support business needs	44 Directors & Officers personal liability	45 Inadequate succession planning
46 Natural resource scarcity/availability of raw materials	47 Fraud	48 GDPR requirements*	49 Rising healthcare cost*	50 Unethical behaviour
51 Outsourcing	52 Theft	53 Resource allocation	54 Workforce generation gaps*	55 Terrorism/labourage
56 Safety & Pharmacovigilance*	57 Share price volatility	58 Embezzlement	59 Impact of Artificial Intelligence (AI)*	60 Pandemic risk/health crises
61 Harassment/discrimination	62 Sovereign debt	63 Pension scheme funding	64 Gender pay gap*	65 Impact of Blockchain tech*
66 Kidnap & ransom	67 Extortion	68 Off Label Promotion*	69 Impact of cryptocurrencies*	

■ No asegurable

■ Parcialmente asegurable

■ Asegurable

En estos tiempos volátiles donde las situaciones son novedosas y muy cambiantes, la toma de decisiones debe ser efectiva, proactiva y fluida y buscando el mejor interés para la empresa. Además de que la empresa tenga cubierta para daños por eventos cibernéticos, es importante que cuente con protección para aquellos líderes y oficiales de confianza que toman decisiones e imparten directrices ante situaciones catastróficas y críticas.

En fin, ante un futuro incierto, los líderes de las empresas, en conjunto con la Junta Directiva pueden usar este marco y estas acciones críticas para ayudarlos a tomar las decisiones que podrían mejorar la capacidad de la empresa para navegar hacia un futuro con claridad y propósito estando mejor preparadas y cubiertas. El rol de recursos humanos debe moverse en la dirección de informar y estar atento a qué iniciativas ante este tipo de situaciones puede apoyar; buscando proteger la información de la empresa, sus empleados a través

de la creación de nuevas políticas, así como también proteger a los líderes que hoy día toman las decisiones en la empresa.

## VII. CONCLUSIONES:

La función de recursos humanos para las organizaciones se ha tornado más compleja de lo que pudiera haber sido en el pasado. Existen diversos factores como lo son los cambios demográficos, cambios en el entorno, cambios económicos y hasta sociales. En estas transformaciones, la función de recursos humanos tiene la responsabilidad de encarar y prever el impacto de dichos cambios en sus organizaciones. Estos cambios impactan la relación del empleado con su patrono ya que es en la respuesta y en las soluciones que ofrece la organización, donde incide es en la experien-



cia del empleado. El mismo concepto en sí se ha transformado. Según expuesto anteriormente, la atracción y retención de talento se ha identificado como uno de los mayores riesgos para las organizaciones en muchos casos por la escasez de candidatos cualificados en diversas industrias. Esto ha producido una inclinación de la balanza a favor del empleado y como resultado una mayor exigencia de éste. El riesgo acrecienta la importancia por parte de la organización de comprometerse a buscar que la experiencia del empleado sea la más satisfactoria posible para que facilite e impulse la atracción y la retención de candidatos y empleados. En ocasiones son cambios involuntarios los que adelantan estos cambios. Sucesos como los cambios demográficos dificultan el establecimiento de una experiencia uniforme lo que requiere de la función de recursos humanos un análisis más abarcador. Entonces, los profesionales de recursos humanos tienen el reto de estar conscientes y establecer planes y estrategias que se atemperen al cambio demográfico y generacional de acuerdo con la diversidad de su fuerza laboral y contemplando su cambio a futuro. Otro elemento involuntario, es el impacto de la tecnología en el empleo. La ya establecida transformación digital impacta los procesos operacionales tanto a corto como largo plazo. La función de recursos humanos como socio de negocio es influenciar la inversión en el talento capacitado y más aún, comunicar a los líderes de negocio la responsabilidad de identificar al talento crítico en este sentido. A nivel local, hay que considerar también los eventos inesperados o desastres naturales. Actualmente, los empleados esperan que su patrono realice las acciones necesarias para responder a sus necesidades, lo que requiere que la función de recursos humanos responda con la sensibilidad necesaria a las necesidades de sus empleados.

Los recursos de las organizaciones afectan su capacidad para impactar la experiencia del empleado. Igualmente, los profesionales de recursos humanos manejan el reto de convencer a su gerencia para utilizar recursos económicos a favor de mejorar la experiencia del empleado. Aunque no necesariamente más inversión por empleado redundará en una mejor experiencia, el uso adecuado de los recursos a pesar de sus limitaciones puede tener un impacto positivo. Otros recursos que pueden afectar tanto positivamente como negativamente son; que el empleado cuente o no con las herramientas adecuadas para dar el desempeño esperado o mayor al esperado. Igualmente ligado a estas iniciativas se encuentran la identificación de adiestramientos. No sólo es contar con los recursos mencionados sino poder establecer una estrategia para convertirlos en una experiencia satisfactoria para sus empleados. El rol de recursos humanos también se ve transformado por el entorno legal. Los cambios en legislación en algunos casos resultan en mayores responsabilidades de parte de la organización hacia sus empleados. Esto puede ocurrir a raíz de legislación que crea cambios de políticas o cambios sociales que se reflejan en nuevas posturas de parte de las organizaciones. Nuevas leyes pueden responsabilizar a las organizaciones a garantizar el bienestar de sus empleados y responder activamente ante situaciones que los afectan tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. A esto se debe añadir que los empleados toman posturas e ideas y esperan que sus organizaciones sean solidarias a ellas. Este ámbito presenta el reto de conocer las necesidades de los empleados en cuanto a su bienestar más allá de conocer las responsabilidades legales. Los cambios generacionales impactan la estrategia de compen-

sación y beneficios. Entonces, dentro del rol de recursos humanos está identificar las tendencias y los intereses de las distintas generaciones. La reducción de las generaciones más antiguas del mercado laboral ha producido directamente un cambio en los modelos de recompensas. Al igual que los planes de compensación, la estrategia de la oferta de beneficios también se ve afectada por los cambios generacionales. Este hecho es un reto muy importante para la organización y para la función de recursos humanos ya que deben considerar que los paquetes estándares para todos los empleados no necesariamente son del agrado de la mayoría de los empleados. La seguridad de los empleados y el bienestar integral son los dos factores que tendrán mayor importancia en la propuesta de valor para los empleados en el futuro. También, las empresas resaltan la comunicación continua y la flexibilidad como aspectos clave para la atracción y retención del mejor talento. Parece un reto importante para la función de recursos humanos conocer la diversidad de planes y estrategias tanto desde la disciplina de compensación como de programas de beneficios.

El cambio en el rol de recursos humanos también se ha llevado al tema de la protección de los empleados. Como consecuencia de los diversos tipos de emergencias a los que nos hemos enfrentado en los últimos años y sus implicaciones sociales y comerciales, las empresas han tenido que tomar algunas medidas en cuanto a las políticas y prácticas de recursos humanos, así como los beneficios, el bienestar, la protección y el apoyo a los empleados. Esto implica para recursos humanos tener que enfocarse en estrategias a corto plazo que puedan asegurar el continuo funcionamiento de la empresa. Esto permite a los patronos añadir valor al paquete de beneficios que ofrece a sus empleados con un costo reducido o sin costo para la empresa; a su vez ayuda a la atracción y retención de talento a través de la oferta en beneficios. Desde la perspectiva del empleado, permite manejar costos o riesgos no cubiertos por beneficios tradicionales.

Más allá de las protecciones de riesgos para el empleado, también representan un reto las protecciones para la empresa. La gestión de riesgos en el nuevo normal ha llevado a la transformación de los profesionales de recursos humanos a diseñar nuevas estrategias alineadas a proteger los empleados y los ingresos de las empresas a través de la continuidad de empleos y de la transferencia de riesgos. Se ha comprobado que las empresas que manejan efectivamente las crisis aumentan su valor al año siguiente de un evento. Cuando las empresas son proactivas, atienden y responden efectivamente los eventos de crisis, el mercado las reconoce. El rol de recursos humanos debe moverse en la dirección de informar y estar atento a qué iniciativas ante este tipo de situaciones puede apoyar; buscando proteger la información de la empresa, proteger a sus empleados a través de la creación de nuevas políticas, así como también proteger a los líderes que hoy día toman las decisiones en la empresa.

En fin, el rol de recursos humanos se ha tenido que transformar debido a los múltiples cambios en el entorno demográfico, económico, tecnológico y así como también por eventos no esperados. Muchos de estos cambios involucran una mayor acción de parte del rol de recursos humanos donde se sitúa como un jugador importante en el manejo y éxito de la experiencia del empleado en su organización. La importancia en la experiencia conduce a que recursos humanos enfatice sus estrategias a corto como a largo plazo para lograr una mayor atracción y retención del talento.

## VIII. ACERCA DEL REPORTE

Este reporte fue elaborado por la práctica de Human Capital Solutions de Aon Puerto Rico.

Esta sección describe las fuentes de información utilizadas para elaborar el reporte.

A continuación, se encuentran las siguientes:

01. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture they Can Celebrate (Wiley, 2017)
02. Why Employee Experience Initiatives Fall Short
03. Employee experience: essential to compete
04. Aon's Global Risk Management Survey 2017
05. Aon Compensation Planning for Millennials
06. Workplace 2025: The Post-Digital Frontier
07. Global workspace provider IWG into flexible working
08. What Leaders Need to Know About Remote Workers
09. Positive technology Designing work environments for digital well-being
10. Aon Business Continuity Management ROI
11. Pulse Survey Results: Navigating the Impact of COVID-19 on Workplace and Rewards Practices
12. Gartner
13. Jacob Morgan
14. Deloitte's 2019 Global Human Capital Trends survey
15. State of the Connected Customer
16. BetterUp EX Index
17. LinkedIn's 2020 Workforce Learning Report.
18. Harvard Business Publishing Corporate Learning, How the Workforce Learns
19. Estudio de Aon Gestión de Empleados y Prácticas Laborales en Respuesta al COVID 19
20. Webinar de Aon Apertura Escalonada-Lo que debe saber y lo que debe cumplir
21. HR 2020: What the Future Holds
22. How Well Do Pay and Nonfinancial Rewards Attract Applicants to Jobs?
23. 2019 Puerto Rico Benefits Outlook
24. 2018 Employee Benefits, The Evolution of Benefits (SHRM)
25. Millennial & Gen Z Reflections on Workplace Benefits & Financial Planning, Lincoln Financial and The Center for Generational Kinetics (2019)
26. Encuesta de Pulso: Preparando el futuro de la compensación y gestión de la fuerza laboral en la nueva normalidad
27. PR Benefits Outlook COVID-19 Response: Navigating the impact on workplace and reward strategy
28. Aon PR 2020 Tendencias en manejo de riesgos
29. Estudio sobre el COVID-19: Gestión de Riesgos en el Nuevo Normal en Puerto Rico y Latinoamérica
30. Decision Making in Complex & Volatile Times – Pandemic Crisis Management Model for COVID-19
31. Aon 2019 Global Risk Management Survey

## INFORMACIÓN DE CONTACTO

---

**Antonio Bermúdez**

Compensation Consultant  
antonio.bermudez.monroig@aon.com

**Glorimar Jimenez**

Compensation Consultant  
Glorimar.jimenez@aon.com

**Lorena Rodríguez**

Compensation Manager  
lorena.rodriguez1@aon.com



### Sobre SHRM-PR

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización que agrupa sobre 1,400 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser la opción definitiva para formar e inspirar gente para el éxito organizacional; SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 300,000 socios a nivel mundial. Para más información visita [www.shmpr.org](http://www.shmpr.org) o contáctanos a través de 787-767-2141.

### Sobre Aon

Aon es la firma de servicios profesionales líder a nivel mundial con un amplia oferta de soluciones en riesgo, retiro y salud. Nuestros 50,000 colegas ubicados en 120 países promueven resultados para sus clientes mediante la utilización de datos y análisis para proveer recomendaciones que permiten reducir la volatilidad y mejorar el desempeño de nuestros clientes.



2020

