

# Encuesta

## Gestión de crisis COVID-19

Acciones y prácticas de gestión implementadas por las empresas como respuesta a la crisis.

En PwC Perú queremos contribuir con datos sobre las acciones y prácticas de gestión que están implementando las empresas a raíz de la crisis mundial que estamos viviendo, todo ello con el fin de mantener el bienestar de los colaboradores y los niveles de productividad.

**93**

Empresas  
participantes



**15**

Preguntas



### Headcount



0 - 250 42%

251 - 500 20%

501 - 1000 17%

Más de 1000 20%

### Rubro

Servicios 54%

Comercio y distribución 19%

Industrial 17%

Minería/Petróleo/Energía 10%

### Origen de capital

29%  
Extranjero

61%  
Local

10%  
Mixto

# Resultados

An aerial, black and white photograph of a busy transit station. People are walking in various directions across a tiled floor. Large, geometric shadows are cast across the floor, suggesting a large window or skylight above. The overall scene is one of movement and activity.

Preparar y monitorear  
la fuerza laboral

## 1. ¿Han desarrollado y/o actualizado la política de trabajo remoto en su empresa?

- El 48% de de empresas encuestadas ha implementado el trabajo remoto, mientras que el 29% se encuentra en proceso de hacerlo.
- La mayor porcentaje se concentra en las empresas del rubro Minería/ Petróleo/Energía e Industrial, así como las de capital extranjero.

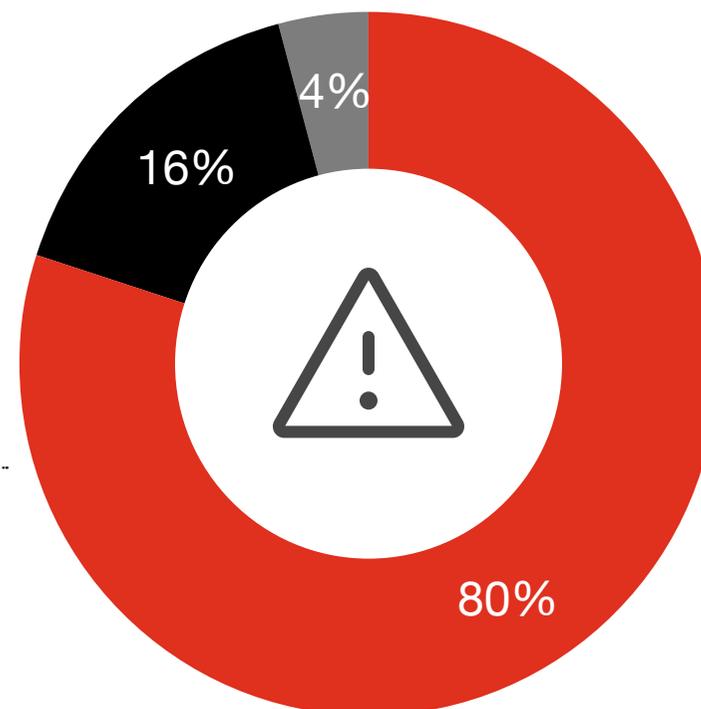


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	59%	44%	44%	56%	56%	46%	44%	44%	42%	69%	47%
Sí parcialmente	22%	32%	33%	13%	22%	36%	28%	36%	32%	25%	16%
No	19%	25%	22%	31%	22%	18%	28%	21%	26%	6%	37%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 2. ¿Ha determinado qué funciones críticas deben permanecer de manera presencial y cuáles pueden ser remotas dentro de su empresa?

- El 80% de empresas encuestadas ha determinado qué puestos deben mantener el trabajo presencial y cuáles podrían ser remotos. Esta tendencia es positiva en todos los tamaños de empresas.
- El rubro Minería/Petróleo/Energía y de capital extranjero presentan mayor avance respecto a ello.

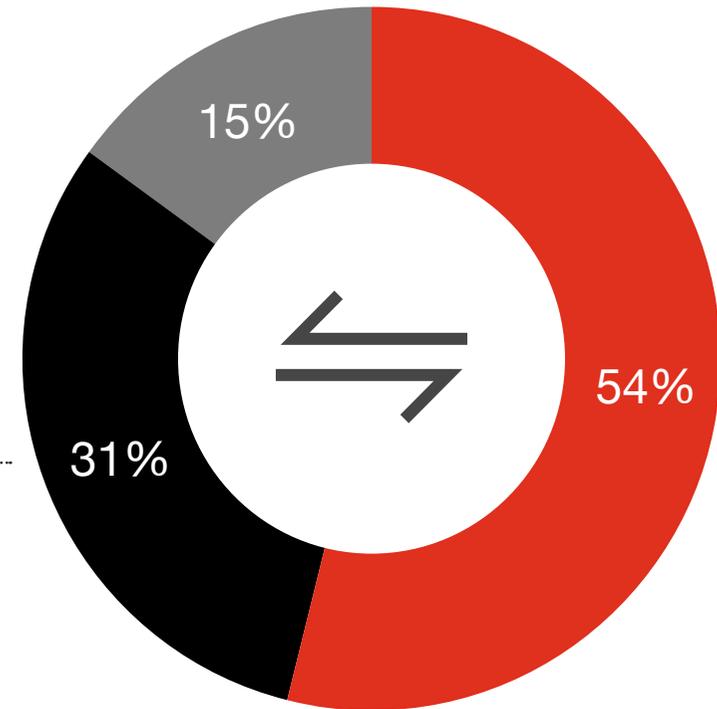


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/Petróleo/Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	89%	77%	67%	75%	89%	80%	78%	77%	84%	81%	79%
En proceso	4%	19%	33%	19%	11%	18%	11%	15%	16%	19%	16%
No	7%	4%	0%	6%	0%	2%	11%	8%	0%	0%	5%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

### 3. ¿Ha alineado la estructura de su fuerza laboral al entorno actual?

Se puede considerar que, en aquellas empresas con menor cantidad de colaboradores, el alineamiento de la estructura de su fuerza laboral al entorno actual es una de las mayores prioridades.

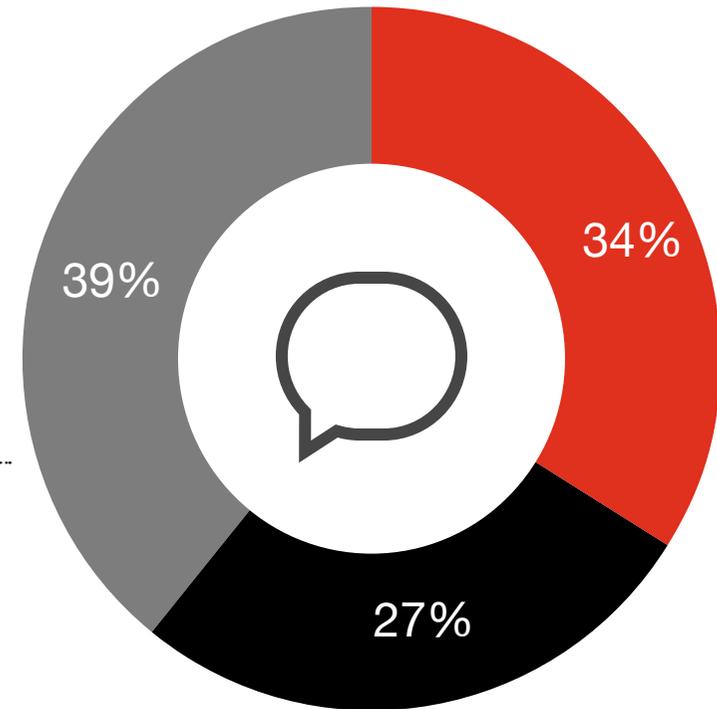


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/Petróleo/Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	59%	54%	33%	63%	78%	52%	39%	56%	47%	69%	42%
Sí parcialmente	19%	35%	44%	25%	22%	30%	44%	23%	42%	25%	42%
No	22%	11%	22%	13%	0%	18%	17%	21%	11%	6%	16%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

#### 4. ¿Ha comunicado correctamente las expectativas de rendimiento(a nivel empresarial e individual) en su empresa alineadas al nuevo entorno?

Se puede observar que mientras menos colaboradores tenga la empresa, la comunicación de expectativas de rendimiento es más fluida que en las empresas con mayor cantidad de trabajadores.



- Sí, a todo el personal
- Sí, a nivel gerencial
- No

Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí, a todo el personal	4%	35%	44%	19%	11%	36%	17%	44%	32%	38%	32%
Sí, a nivel gerencial	56%	26%	22%	31%	44%	32%	39%	36%	5%	25%	16%
No	41%	39%	33%	50%	44%	32%	44%	21%	63%	38%	53%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 5. ¿Se han mapeado las limitaciones implicadas en el trabajo remoto para cada puesto?

- El 47% de empresas ha mapeado las limitaciones implicadas en el trabajo remoto; el 35% se encuentra en proceso.
- Aquellas empresas de origen extranjero y dedicadas al rubro industrial tienen el mayor avance.

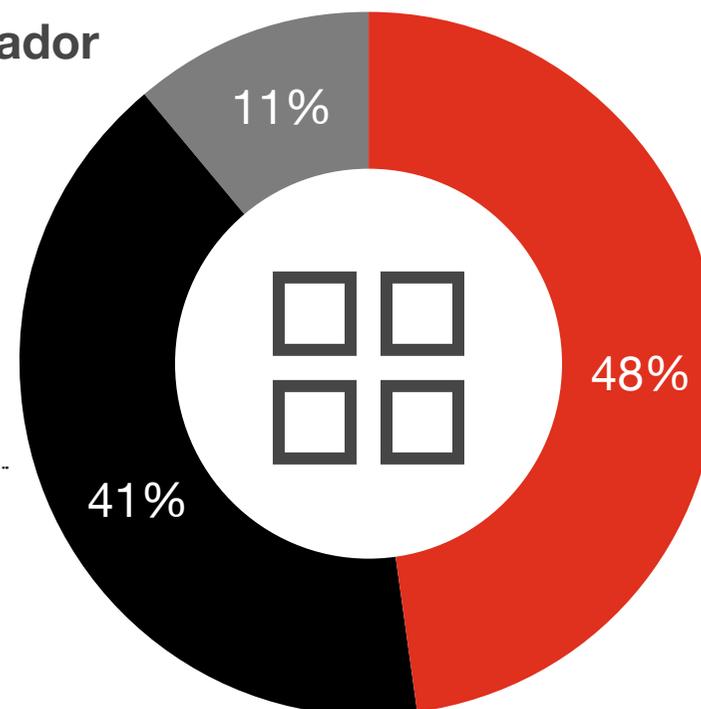


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/Petróleo/Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	52%	46%	44%	38%	44%	46%	61%	51%	47%	38%	47%
En proceso	26%	37%	44%	38%	33%	40%	17%	31%	37%	38%	37%
No	22%	18%	11%	25%	22%	14%	22%	18%	16%	25%	16%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 6. ¿Se está considerando la preparación del colaborador para contingencias y de los proveedores de servicios en toda la cadena de valor del negocio?

- El 48% de empresas ha considerado la preparación de los colaboradores y de los proveedores de servicios para hacer frente a las contingencias y la continuidad en la cadena de valor.
- Se observa un comportamiento estándar en todos los rubros, a excepción del Industrial, en el cual, la mayoría, precisa estar aún “en proceso”, al igual que los de origen de capital mixto.

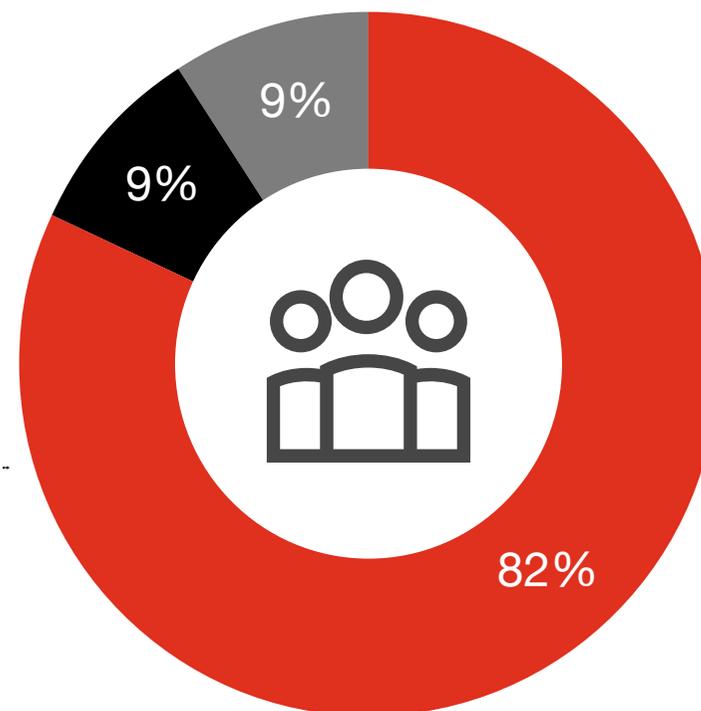


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	56%	47%	33%	19%	56%	54%	56%	49%	42%	56%	47%
En proceso	37%	42%	44%	56%	44%	38%	33%	38%	47%	38%	42%
No	7%	11%	22%	25%	0%	8%	11%	13%	11%	6%	11%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 7. ¿La empresa está considerando la experiencia de todos sus colaboradores de primera línea?

El mayoría de empresas considera vital la experiencia de todo el personal de primera línea para hacer frente a la crisis. La percepción es homogénea en todos los segmentos.



Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	89%	79%	78%	75%	78%	82%	89%	85%	79%	69%	89%
En proceso	0%	11%	22%	0%	22%	12%	0%	5%	16%	13%	5%
No	11%	9%	0%	25%	0%	4%	11%	10%	5%	13%	5%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

# Resultados

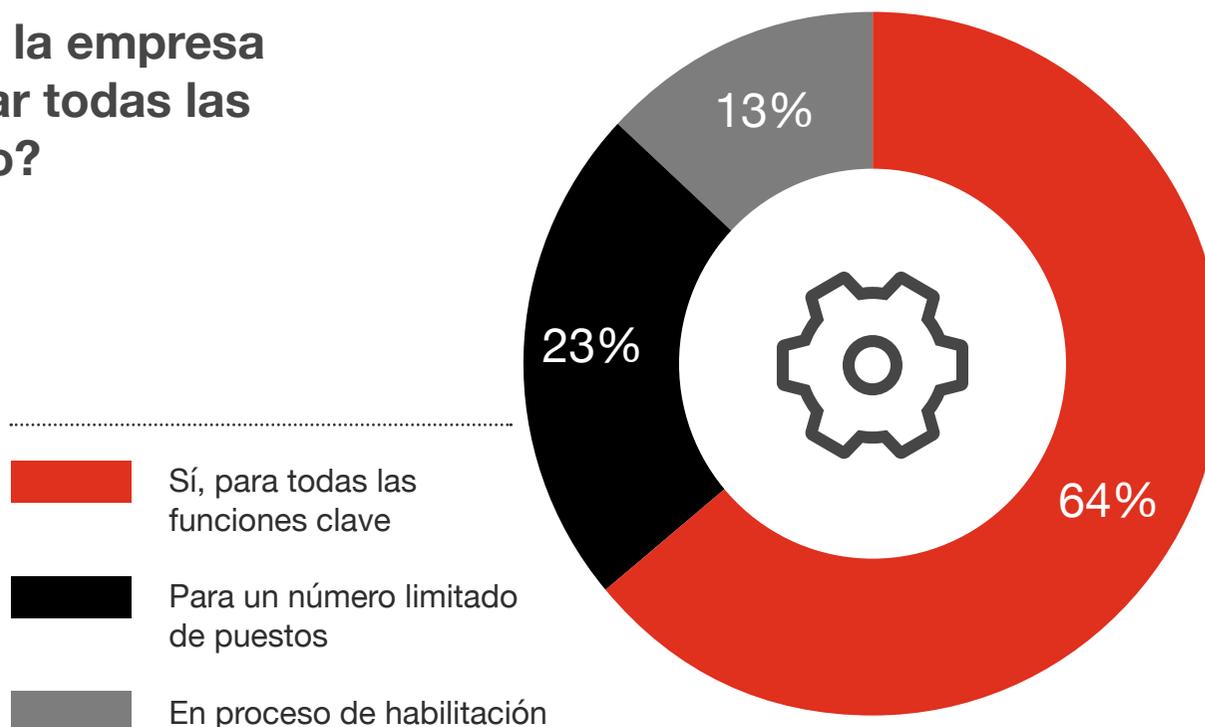
A black and white photograph of a woman with glasses looking at a smartphone. The image is partially obscured by text boxes.

Tecnología

y herramientas

## 8. ¿La infraestructura de TI de la empresa está disponible para habilitar todas las funciones en trabajo remoto?

La infraestructura de TI está disponible para habilitar las funciones clave en el trabajo remoto en la mayoría de las empresas (64%). El 23% lo tiene disponible para un número limitado de puestos. El 13% está en proceso de habilitación.

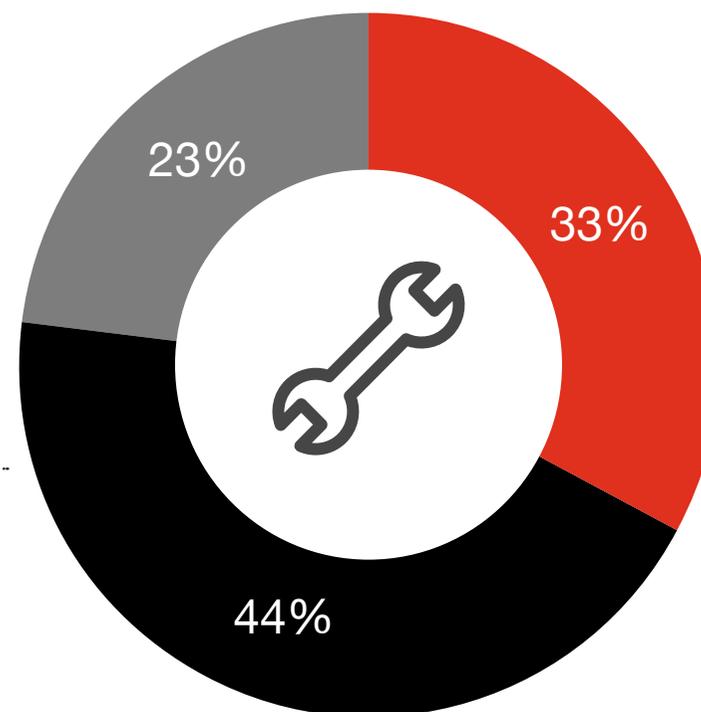


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí, para todas las funciones clave	67%	63%	67%	63%	67%	62%	72%	62%	58%	69%	74%
Para un número limitado de puestos	15%	25%	33%	25%	33%	22%	17%	33%	26%	6%	11%
En proceso de habilitación	19%	12%	0%	13%	0%	16%	11%	5%	16%	25%	16%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 9. ¿La empresa ha revisado los servicios de soporte para ejecutar sus actividades?

El 44% de empresas encuestadas presentan un avance parcial en cuanto a la revisión de los servicios de soporte para ejecutar sus actividades. Sólo el 33% tienen un avance completo respecto a ello.

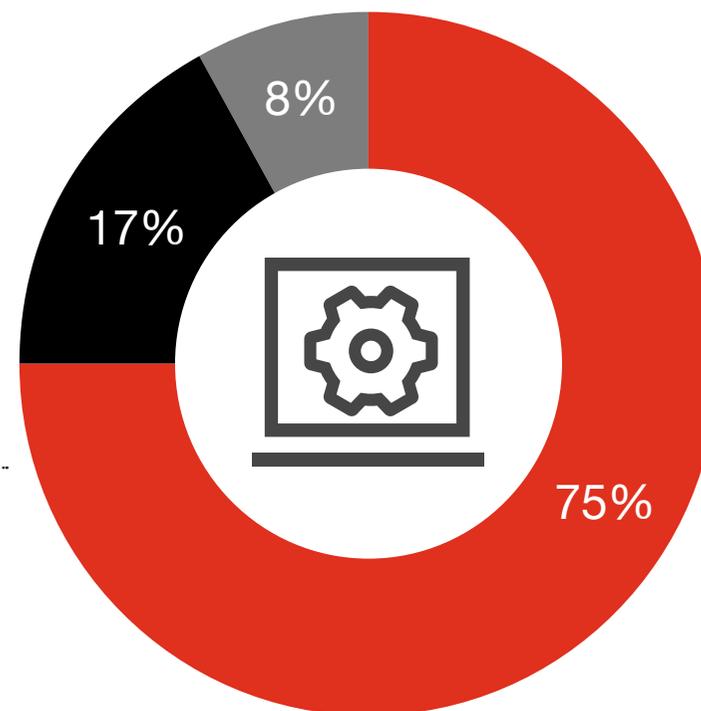


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/Petróleo/Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí totalmente	52%	26%	22%	31%	44%	36%	22%	33%	32%	38%	32%
Sí parcialmente	26%	51%	56%	31%	33%	48%	50%	44%	47%	25%	58%
No	22%	23%	22%	38%	22%	16%	28%	23%	21%	38%	11%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 10. ¿La empresa está considerando la importancia de los sistemas centrales y el software utilizado para sus colaboradores?

La mayoría de empresas (75%) está considerando la importancia de los sistemas centrales y software.



Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/Petróleo/Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	81%	72%	78%	56%	78%	78%	83%	77%	63%	75%	84%
En proceso	11%	21%	11%	25%	22%	14%	17%	13%	26%	25%	11%
No	7%	7%	11%	19%	0%	8%	0%	10%	11%	0%	5%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

# Resultados

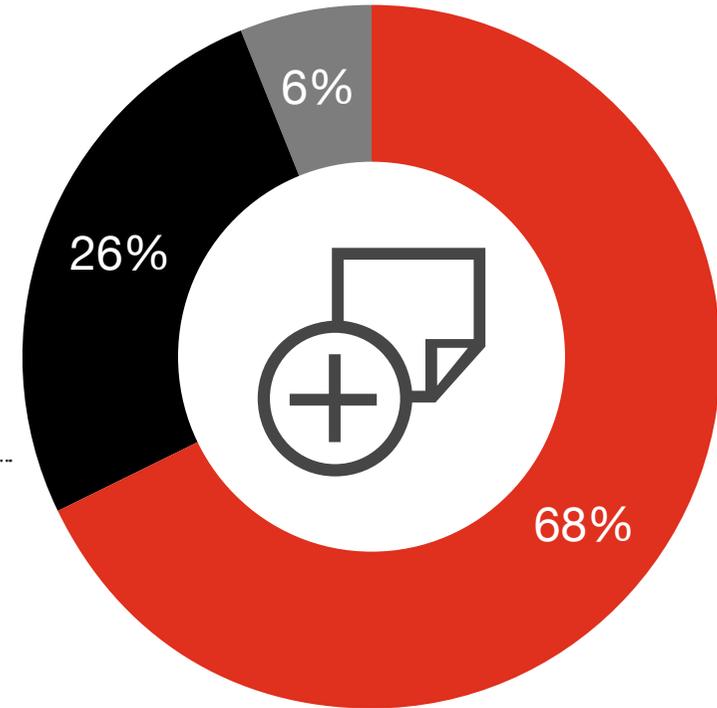


Liderar con  
propósito



## 11. ¿Se ha desarrollado una estrategia y un plan de comunicación que considere a todas las partes interesadas (internas y externas), canales de comunicación, mensajes clave y protocolos debidos?

Se puede observar que se ha puesto foco en el plan de comunicación en la mayoría de las empresas de manera consistente.

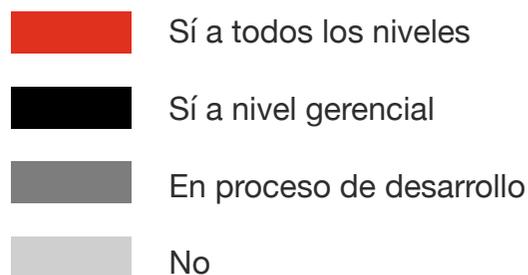


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	67%	70%	56%	63%	44%	72%	72%	72%	63%	63%	68%
En proceso	26%	23%	44%	31%	56%	20%	22%	18%	26%	38%	32%
No	7%	7%	0%	6%	0%	8%	6%	10%	11%	0%	0%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 12. ¿Se están desarrollando capacidades de liderazgo en los colaboradores, para trabajar a distancia?

El 56% de las empresas no tiene implementado un plan de desarrollo de capacidades de liderazgo para trabajar a distancia o está en proceso de desarrollo. Sin embargo, la gran mayoría precisa que ha empezado a implementar acciones respecto a ello.

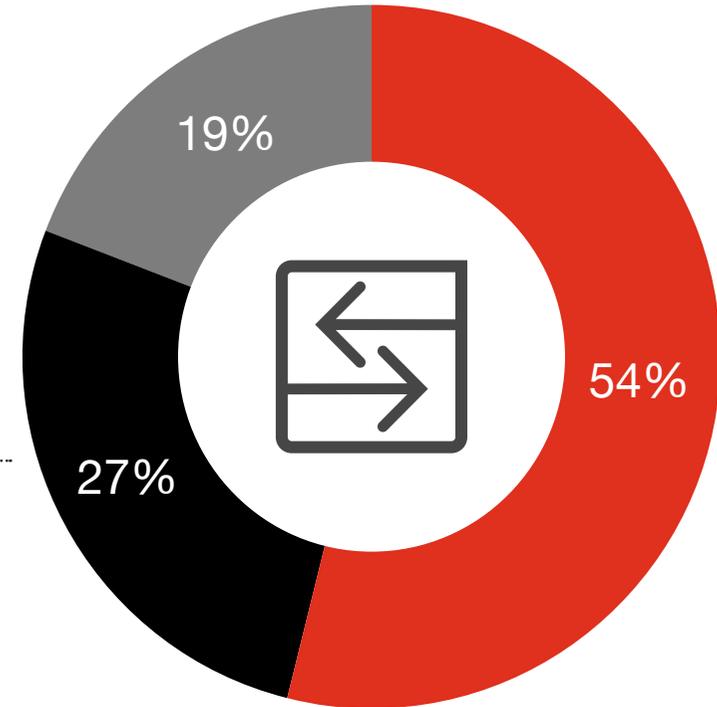


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí a todos los niveles	41%	19%	22%	13%	22%	28%	33%	33%	21%	19%	21%
Sí a nivel gerencial	19%	21%	0%	13%	11%	24%	11%	28%	16%	13%	5%
En proceso de desarrollo	33%	42%	33%	50%	33%	34%	44%	28%	47%	44%	47%
No	7%	18%	44%	25%	33%	14%	11%	10%	16%	25%	26%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

### 13. ¿Se están desarrollando nuevas capacidades laborales de forma remota, para ser más efectivos en el entorno actual?

El 54% de las empresas está reforzando las capacidades laborales de forma remota y el 27% se encuentra en un avance parcial.

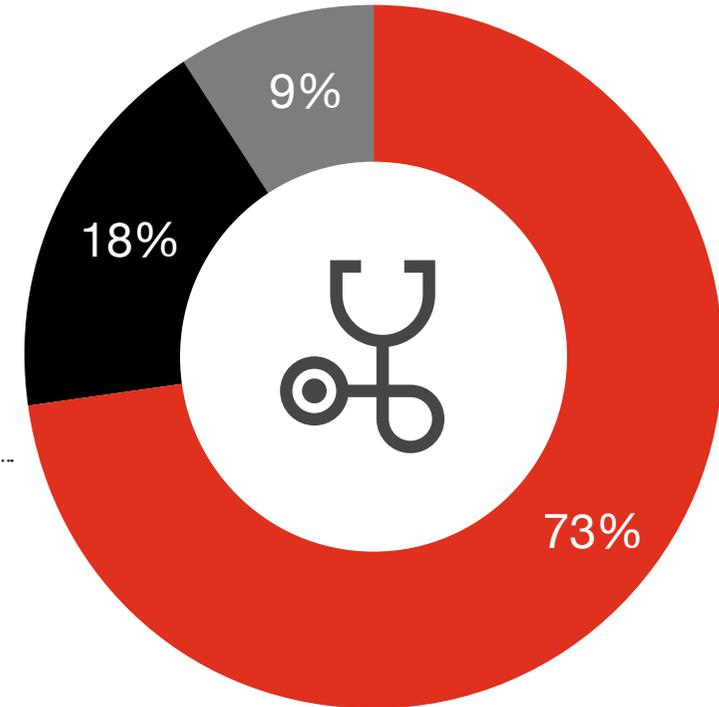


Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	67%	49%	44%	44%	33%	56%	67%	62%	53%	31%	58%
En proceso	26%	26%	33%	25%	33%	32%	11%	21%	26%	44%	26%
No	7%	25%	22%	31%	33%	12%	22%	18%	21%	25%	16%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

## 14. ¿Se han desarrollado consideraciones de salud y bienestar específicas para la fuerza laboral remota?

El 73% de empresas está considerando la salud y bienestar para la fuerza laboral remota. El 18% presenta un avance parcial. El 9% no.



Respuestas	Origen de Capital			Rubro				Headcount (Rangos)			
	Extranjero (N=27)	Local (N=57)	Mixto (N=9)	Industrial (N=16)	Minería/ Petróleo/ Energía (N=9)	Servicios (N=50)	Comercio (N=18)	0-250 (N=39)	251-500 (N=19)	501-1000 (N=16)	Más de 1000 (N=19)
Sí	89%	67%	67%	88%	78%	72%	61%	72%	74%	81%	53%
En proceso	11%	21%	22%	6%	11%	18%	33%	15%	11%	19%	11%
No	0%	12%	11%	6%	11%	10%	6%	13%	16%	0%	37%

\* Calificación significativamente superior a los otros segmentos

**15. En relación al modelo operativo del negocio hacia el futuro, priorice las siguientes acciones donde 1 es la más importante. Nota: los 93 encuestados tuvieron que calificar cada acción en el ranking de 1-5.**

Evaluar la estructura organizacional actual y los puestos de trabajo



Incorporar el trabajo remoto como política de la empresa



Automatizar procesos



Fortalecer la cultura organizacional



Redefinir las prácticas de gestión de recursos humanos (liderazgo, beneficios, desempeño y compensaciones)



# Liderar con propósito

Evaluar la estructura organizacional actual y los puestos de trabajo



## Resultado por sector

Servicios



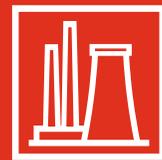
51%

Industrial



19%

Comercio



20%

Minería/Petróleo/Energía



10%

# Liderar con propósito

Incorporar el trabajo remoto como política de la empresa



## Resultado por sector

Servicios



57%

Industrial



12%

Comercio



20%

Minería/Petróleo/Energía



11%

# Liderar con propósito

Automatizar procesos



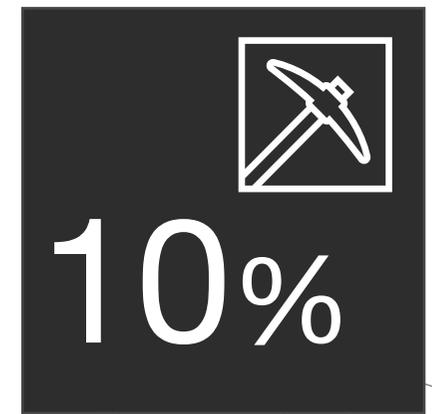
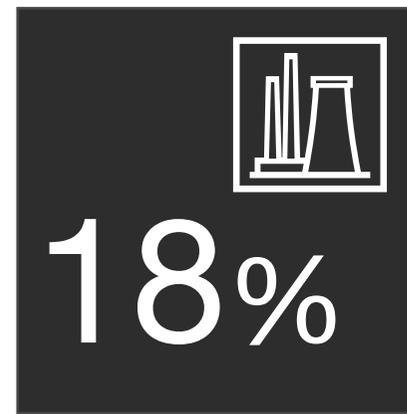
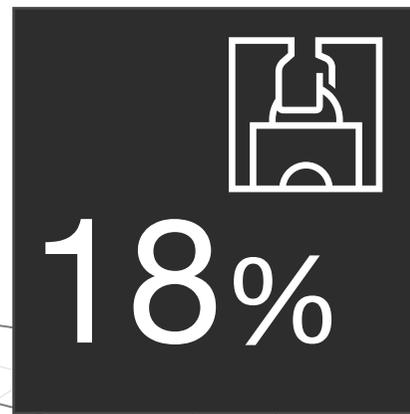
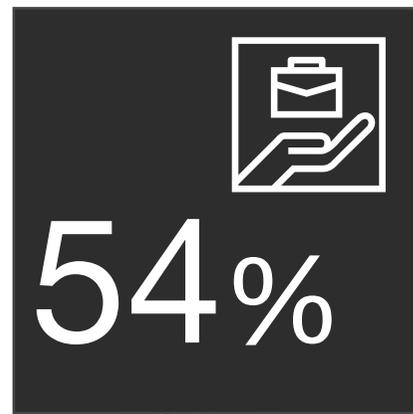
## Resultado por sector

Servicios

Industrial

Comercio

Minería/Petróleo/Energía



# Liderar con propósito

Fortalecer la cultura organizacional



## Resultado por sector

Servicios



54%

Industrial



19%

Comercio



19%

Minería/Petróleo/Energía



8%

# Liderar con propósito

Redefinir las prácticas de gestión de recursos humanos (liderazgo, beneficios, desempeño y compensaciones)



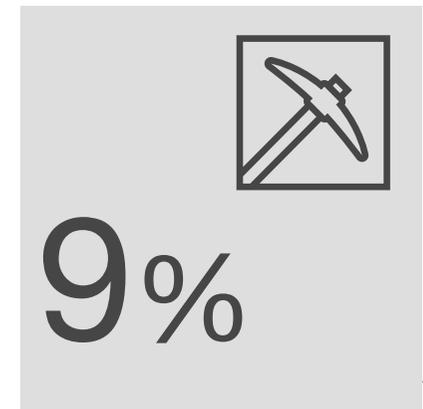
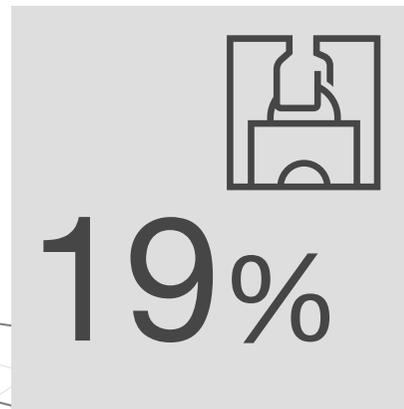
## Resultado por sector

Servicios

Industrial

Comercio

Minería/Petróleo/Energía



# Resultados

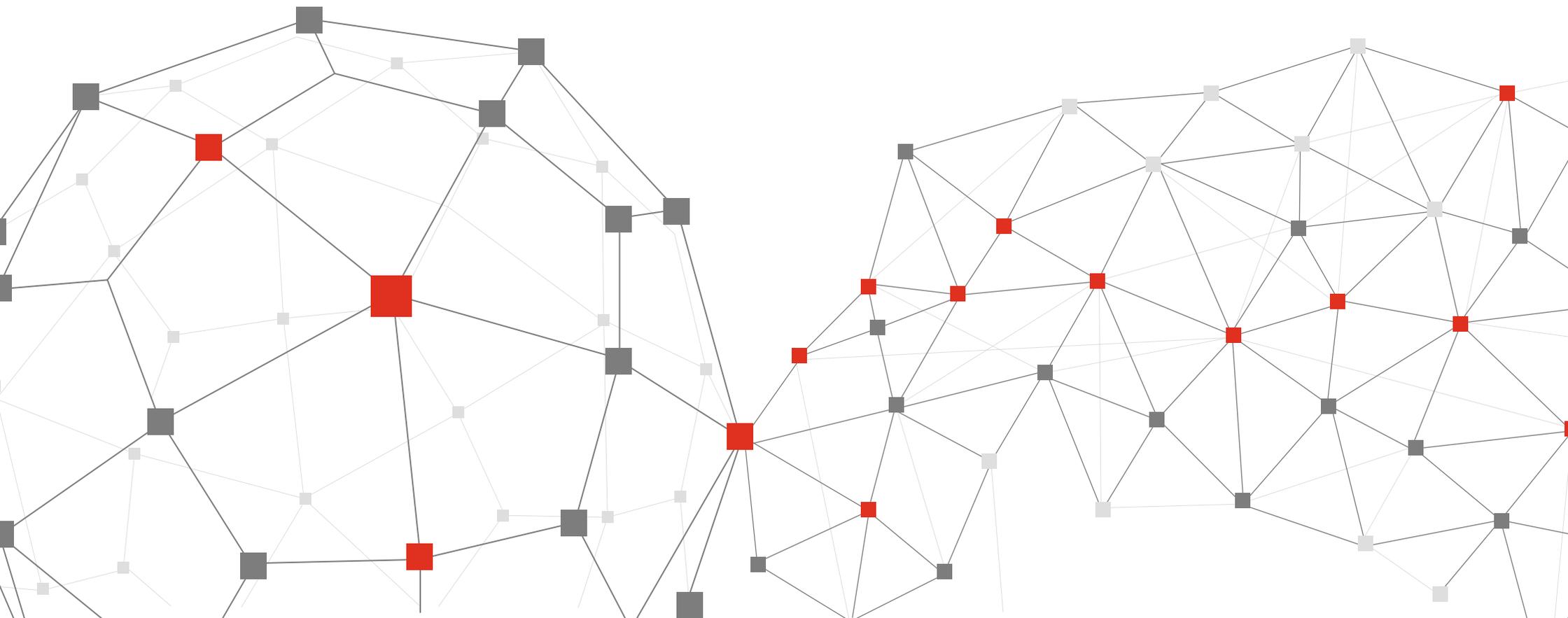


Conclusiones

### Sobre los resultados obtenidos a partir de la encuesta identificamos 9 puntos que vale la pena revisar y tomar en cuenta en nuestras empresas:



1. Según el ranking, las acciones prioritarias para las empresas hoy son: evaluar la estructura organizacional, habilitar el trabajo remoto, automatizar procesos, fortalecer la cultura y redefinir las prácticas de gestión de rrhh.
2. Alinear las expectativas de rendimiento es de suma importancia para el manejo y control de los avances en situación de crisis.
3. Es clave mirar el negocio y toda su cadena de valor para asegurar la efectividad de todos los procesos.
4. Los líderes de primera línea reciben mayor atención al ser piezas clave para mantener alineada a toda la operación y colaboradores.
5. Contar con un área de TI robusta, sistemas centrales y software que permitan dar soporte a toda la operación es indispensable en estos momentos.
6. La estrategia de comunicación y su despliegue a todos los stakeholders es de vital importancia para contribuir a la claridad y transparencia.
7. Las habilidades de trabajo remoto se ven en pleno proceso de desarrollo “on the job”, la necesidad a expuesto a las personas a desarrollarlas y seguir mejorandolas en el día a día.
8. El bienestar y salud siguen siendo temas prioritarios en todos los negocios y el reto está en gestionarlos de forma remota a través de diversas estrategias y herramientas.



## Contactos:

Oscar La Torre  
**Socio**  
oscar.la.torre@pwc.com

Angela Alvarez  
**Gerente senior**  
angela.alvarez@pwc.com