

Gartner para responsables  
de Recursos Humanos

# Cómo crear una organización resiliente y con capacidad de respuesta

Cinco acciones para los CHRO

## Introducción

A medida que las organizaciones han ido superando los cambios producidos por la pandemia hasta obtener un plan de respuesta sostenible, ser capaces de anticiparse cobra cada vez más importancia, así como la elaboración de estrategias y su rápida planificación y ejecución. Este imperativo ha impulsado la excelencia operativa y la flexibilidad organizativa aún más en la lista de prioridades para muchos responsables de Recursos Humanos (Chief Human Resources Officer, CHRO).

La prioridad más urgente es la siguiente: construir una empresa resiliente, flexible y receptiva en la que los recursos, las operaciones y los procesos puedan detectar y responder al cambio, y hacerlo una y otra vez según las condiciones lo dicten.

Nuestros análisis e investigación han demostrado que llevar a cabo la acción en las siguientes áreas ayudará a convertir las restricciones en oportunidades:

- 1** Luchar por la gestión del talento y la asignación de recursos para garantizar que las habilidades necesarias estén disponibles en el lugar correcto y en el momento adecuado.
- 2** Rediseñar los procesos para eliminar la “fricción” que retrasa el trabajo e insta a los empleados a desafiar el sistema para hacer sus tareas.
- 3** Por último, pero no menos importante: se debe aumentar el valor proporcionado por la propia función de RR. HH. para brindar soluciones más valiosas y oportunas y apoyar a los responsables, managers y empleados. Al fin y al cabo, son los “clientes” de RR. HH.

Aquí compartimos cinco acciones en estas tres áreas a fin de equipar a los responsables de RR. HH. para que puedan construir una organización más resiliente, capaz de soportar cualquier incertidumbre que se produzca y capturar la ventaja competitiva incluso en momentos difíciles.



**Brian Kropp**

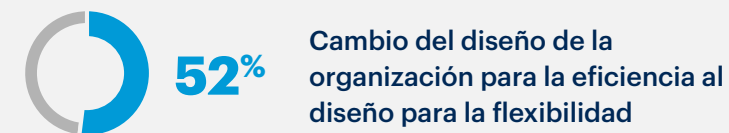
Vicepresidente distinguido,  
Gartner Research & Advisory

## En los próximos 12 meses:

### ¿Cuál es la principal prioridad empresarial de tu organización?



### ¿Qué tendencias tendrán un impacto significativo en tu empresa?



n = 1196 responsables de RR. HH. Las respuestas varían según la pregunta  
Fuente: Encuesta sobre las prioridades de RR. HH. de Gartner de 2021

## Tres prioridades urgentes para los CHRO hoy



**“¿Cómo podemos obtener las habilidades correctas en el lugar correcto y en el momento adecuado?”**

### Desafíos

- **Las necesidades de habilidades están cambiando rápidamente.** Los responsables de contratación carecen de experiencia en la contratación de nuevas habilidades, y el proceso de selección lleva mucho más tiempo, lo que perjudica la productividad.
- **Las habilidades están dispersas.** El mejor talento puede estar fuera de los grupos de talentos tradicionales, en diferentes roles, de diferentes orígenes y en ubicaciones sin explorar previamente.
- **Los empleados quieren influenciar.** El talento rechaza las ofertas de organizaciones en las que no tendrán un impacto en el trabajo y el diseño del trabajo.



**“¿Cómo podemos rediseñar procesos y estructuras para adaptarnos mejor a los cambios repentinos?”**

### Desafíos

- **Las organizaciones no responden al cambio.** Solo el 18 % de los responsables de RR. HH. afirman que su mano de obra puede cambiar de dirección de forma eficaz en función de las necesidades o prioridades cambiantes.
- **Dos tercios de los empleados están “hackeando” su trabajo.** Lo están haciendo para evitar la “fricción” creada por una falta de priorización, metodologías y apoyo, generando una pérdida de tiempo y riesgos para la empresa.
- **Incluso cuando los empleados quieren ser receptivos, muchos no pueden.** Mientras que en teoría 9 de cada 10 empleados están preparados y dispuestos a ser receptivos, en la práctica solo 4 de cada 10 lo son.



**“¿Cómo podemos responder de forma más eficaz y rápida a las demandas de nuestros “clientes” (líderes, responsables, empleados)?”**

### Desafíos

- **Muchos equipos de RR. HH. parecen no responder a las necesidades y los deseos de los empleados.** Solo el 29 % de los trabajadores cree que RR. HH. realmente entiende lo que necesitan y quieren.
- **Muchas funciones de RR. HH. tienen dificultades para evaluar sus actividades.** Muchos carecen de un proceso formal para reevaluar sus prioridades y reasignar recursos para ser más receptivos.
- **Los enfoques ágiles son prometedores, pero muchos se desconocen en RR. HH.** Incluso aquellos que ven los principios ágiles como una forma de ser más receptivos a menudo carecen de una estrategia definida para implementar proyectos ágiles o modelos operativos.

## Cinco formas para que RR. HH. cree una organización más resiliente



**“¿Cómo podemos obtener las habilidades correctas en el lugar correcto y en el momento adecuado?”**

- 01** Adoptar un enfoque dinámico para readaptar y redistribuir el talento.
- 02** Encontrar talento que genere un impacto tangible en el negocio.



**“¿Cómo podemos rediseñar procesos y estructuras para adaptarnos mejor a un cambio brusco?”**

- 03** Rediseñar el trabajo para permitir que los empleados sean más receptivos.
- 04** Aprovechar la nueva mano de obra híbrida.



**“¿Cómo podemos responder de forma más eficaz y rápida a las demandas de nuestros "clientes" (líderes, responsables, empleados)?”**

- 05** Adoptar principios y un enfoque ágiles para lo siguiente:
  - Proyectos de RR. HH.
  - Modelos operativos de RR. HH.

**Para mejorar la capacidad de respuesta, los equipos de RR. HH. deben cambiar el enfoque del diseño organizativo:**

### Antes

Diseñar e impulsar la estrategia, la cultura y las operaciones organizativas para **lograr eficiencia y efectividad** en el entorno previsto.



### Ahora

Diseñar y fomentar en la organización las habilidades para **lograr resiliencia y capacidad de respuesta**: la capacidad de detectar y responder en un entorno cambiante.

# 01

## Adopta un enfoque dinámico con la formación

### Desde RR. HH. se solía preguntar:

- ¿Qué talentos y habilidades quiere la empresa que desarrollemos?
- ¿Cómo predecimos las habilidades que necesitaremos en un futuro?



### Qué debemos preguntar ahora:

- ¿Cómo creamos una estrategia de habilidades que pueda satisfacer las necesidades cambiantes?
- ¿Cómo desarrollamos las habilidades más rápidamente y mejoramos las habilidades de los empleados según sea necesario?

**“Hay muchas más solicitudes de formación, y no tenemos los recursos ni el personal para abordarlas todas [...] y tan pronto como se propone una solución de aprendizaje, la empresa ya no la necesita”.**

Jefe de Aprendizaje y Desarrollo, empresa de fabricación



Los datos muestran que el número total de habilidades necesarias para un único trabajo aumenta año tras año en

# 10%






# 33%

de las habilidades que estaban presentes en una publicación de empleo promedio en 2017 no serán necesarias para 2021.

Fuente: Encuesta sobre las habilidades de cambio para ejecutivos de RR. HH. de Gartner de 2020; Gartner TalentNeuron™

## El enfoque dinámico es el más receptivo ante el cambio de habilidades necesarias

	01 <b>¿Cómo crear una estrategia de habilidades que satisfaga los cambios con las necesidades?</b>	02 <b>¿Cómo desarrollar habilidades más rápidamente?</b>	03 <b>¿Cómo conseguir que los empleados mejoren sus habilidades según sea necesario?</b>
 <b>Enfoque reactivo</b>	<p>Responde a las solicitudes de habilidades a medida que llegan desde la empresa.</p>	<p>Confía en procesos que fueron eficaces en el pasado.</p>	<p>Espera a que los managers ayuden a impulsar el desarrollo de habilidades cuando surjan nuevas necesidades.</p>
<b>Los empleados aplican el 54 % de las nuevas habilidades que aprenden.</b>			
 <b>Enfoque predictivo</b>	<p>Céntrate en identificar un conjunto fijo de habilidades futuras.</p>	<p>Busca inversiones en programas de desarrollo preventivo.</p>	<p>Inspira a los empleados a adoptar una mentalidad de aprendizaje.</p>
<b>Los empleados aplican el 37 % de las nuevas habilidades que aprenden.</b>			
 <b>Enfoque dinámico</b>	<p>Facilita redes dinámicas interorganizativas para <b>detectar las necesidades cambiantes de habilidades.</b></p>	<p>Identifica e implementa <b>aceleradores de habilidades</b> para desarrollar destrezas en el momento de la necesidad.</p>	<p>Capacita a los empleados con información relevante para tomar decisiones <b>oportunas sobre las habilidades.</b></p>
<b>Los empleados aplican el 75 % de las nuevas habilidades que aprenden y el aprendizaje comienza antes, ya que las necesidades se identifican con mayor rapidez.</b>			

n = 6510 empleados; 75 ejecutivos de RR. HH.; 35 166 515 ofertas de trabajo para tecnologías de la información, finanzas y ventas en EE. UU.  
 Fuente: Encuesta sobre habilidades de cambio para empleados de 2020; encuesta sobre habilidades de cambio para ejecutivos de RR. HH. de 2020; Gartner TalentNeuron™

## Cómo cambiar a una organización de habilidades dinámicas



### Red de detección de habilidades

**Facilita redes dinámicas interorganizativas para detectar las necesidades cambiantes de habilidades:**

- Comparte la responsabilidad de identificar y abordar las necesidades de habilidades con las partes interesadas relevantes.
- Supervisa la inteligencia organizativa sobre las necesidades cambiantes de habilidades.

⊕ **Ejemplos de tácticas:**

- [Crea una red de detección de habilidades.](#)
- Establece una junta de consultoría de habilidades.



### Aceleradores de habilidades específicas

**Identifica e implementa aceleradores de habilidades para desarrollar destrezas en el momento de la necesidad:**

- Reconoce y adapta los recursos existentes para desarrollar nuevas soluciones de habilidades con rapidez.
- Identifica las oportunidades de aprendizaje que tendrán el mayor impacto en la aplicación.

⊕ **Ejemplos de tácticas:**

- Usa las habilidades actuales de los empleados como piedras angulares para las habilidades en demanda.
- Impulsa el aprendizaje personalizado en momentos de motivación del desempeño.



### Transparencia de habilidades bidireccionales

**Capacita a los empleados con información relevante para tomar decisiones oportunas sobre habilidades:**

- Crea canales para el intercambio de información entre empleados y organizaciones.
- Permite a los empleados tomar decisiones fundamentadas que alineen sus intereses con las necesidades de la organización

⊕ **Ejemplos de tácticas:**

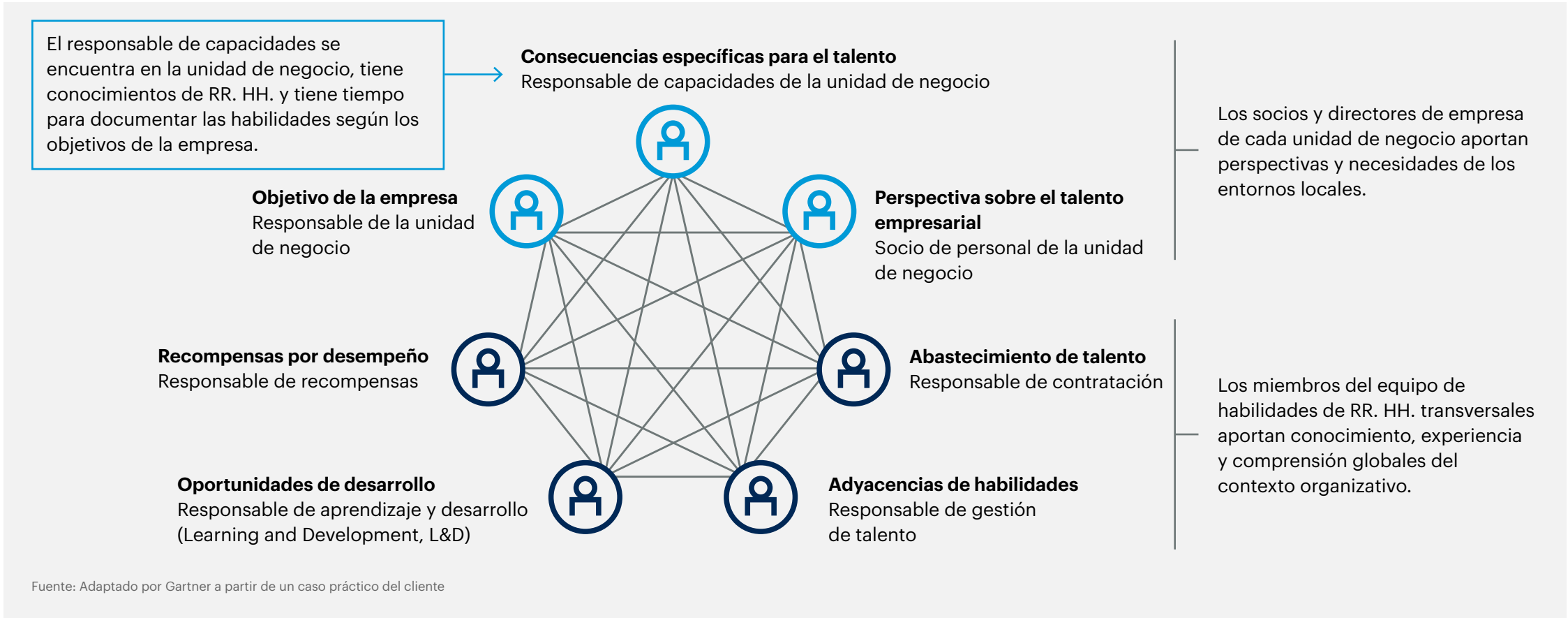
- Ayuda a los empleados a mantenerse al día con la información sobre habilidades en evolución.
- Ayuda a los empleados a desglosar las conexiones asumidas entre funciones y habilidades.

**No es una “solución de RR. HH.”:** un enfoque de habilidades dinámicas requiere que todas las partes interesadas afectadas gestionen las necesidades de habilidades cambiantes.



# En acción: crea una red de detección de habilidades

Una empresa bancaria global recopila perspectivas sobre las necesidades de habilidades cambiantes y la disponibilidad de un equipo de habilidades de RR. HH. y de la empresa.





# 02

## Encuentra talento que genere impacto en la empresa

### RR. HH. se solía preguntar:

- ¿Cómo adquirimos las habilidades más necesarias para lograr los objetivos de la empresa esenciales?
- ¿Dónde y cómo encontramos personas que reforzarán nuestros valores y cultura?



### Qué debemos preguntar ahora:

- ¿Cómo preparamos a los responsables de contratación para adquirir habilidades, no solo para responder a las solicitudes?
- ¿Cómo invertimos en un tipo diferente de abastecimiento que no dependa de los mismos grupos?

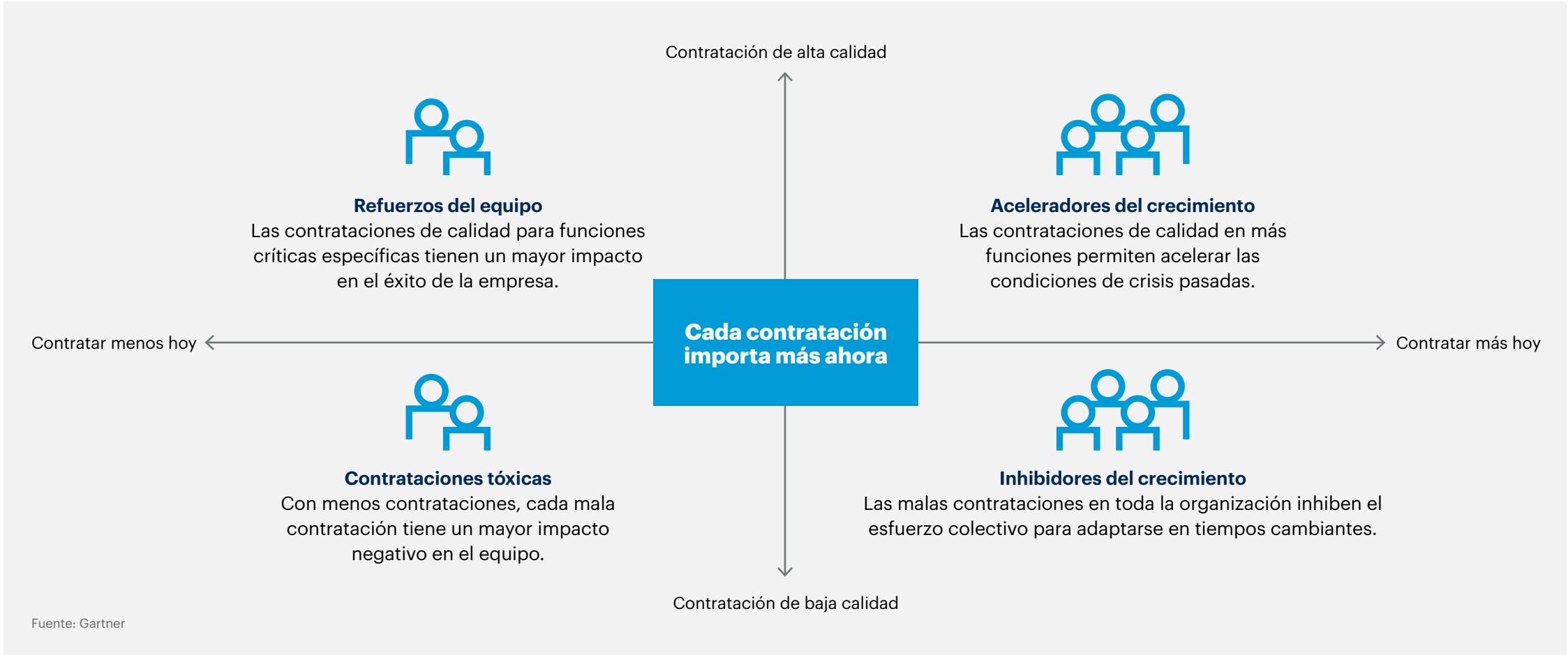
**“Durante años, he estado diciendo a mi equipo de liderazgo que necesitamos invertir en otras formas de abastecimiento, que no dependan de los mismos grupos a los que todos los demás acuden. Ahora el talento no proviene de allí ahora, y tampoco podremos obtenerlo de todas formas”.**

Responsable de contratación



de los responsables de contratación afirman que su contratación más reciente dejó a su equipo sin ser mejor en términos de tener las habilidades necesarias para enfrentarse a futuros desafíos.

# La calidad de las contrataciones afecta directamente a la empresa, para mejor o peor



## Pasar de sustituir a dar forma a la mano de obra

La adquisición de nuevos conjuntos de habilidades de un mercado de habilidades diversas influye positivamente en la propuesta de valor a los empleados (Employee Value Proposition, EVP) y ofrece resultados comerciales tangibles.

	<b>Sustitución de la mano de obra</b>	<b>Para determinar la mano de obra</b>
<b>Definición de necesidades</b>	<p><b>Prioriza la adquisición de perfiles</b> Capacita a los reclutadores para definir los perfiles de contratación de forma más eficaz con los responsables de contratación.</p>	<p><b>Prioriza la adquisición de habilidades</b> Rediseña la definición de las necesidades en torno a la decisión de adquisición de habilidades.</p> <p>⊕ <b>Ejemplo de táctica:</b> reorienta la contratación en base a los resultados del trabajo (lo que debe hacerse), no lo que se quiere (lo que quiero en mi próxima contratación).</p>
<b>Abastecimiento de talento</b>	<p><b>Céntrate en los grupos de talentos tradicionales</b> Proporciona a los reclutadores asistencia para abastecerse de grupos de talentos con los perfiles deseados.</p>	<p><b>Dirígete al mercado de habilidades completas</b> Permite que los reclutadores adquieran habilidades en todo el mercado de habilidades, incluidas las fuentes no tradicionales.</p> <p>⊕ <b>Muestra de táctica:</b> <a href="#">reenfoca la contratación para acceder al mercado de habilidades completas.</a></p>
<b>Atracción y conversión de talentos</b>	<p><b>Impulsa la capacidad de respuesta del candidato</b> Permite que los reclutadores aprovechen los factores que atraen las EVP para captar la atención del candidato.</p>	<p><b>Impulsa la capacidad de respuesta a las EVP</b> Utiliza la inteligencia del mercado de mano de obra para impulsar la capacidad de respuesta de las EVP a las expectativas cambiantes de los candidatos.</p> <p>⊕ <b>Muestra de táctica:</b> crea una EVP deseable y auténtica alineada con lo que importa a los empleados.</p>

### Resultados

**Definir cómo seleccionar la mano de obra aumenta la calidad de las contrataciones hasta en un 24 %**

**Ventajas de las contrataciones de calidad:**

- Aumento del 20 % del tiempo para desempeñarse con éxito en el puesto
- Aumento del 19 % en equipos que tienen las habilidades para afrontar retos futuros
- Aumento del 36 % en gerentes de contratación que repetirían su decisión de contratación

n = 3517 responsables de contratación  
Fuente: Encuesta para gerentes de contratación de Gartner de 2019



# En acción: dirígete a todo el mercado de habilidades

Los procesos de contratación típicos suelen excluir una gran cantidad de talento viable. Solo el 6 % del personal de RR. HH. informa que su última solicitud cumplimentada fue de una fuente no tradicional.

## Mercado total de habilidades para desarrolladores de software

Fuentes tradicionales y no tradicionales de talento con las habilidades deseadas



**Grupo de desarrolladores de software tradicionales:**

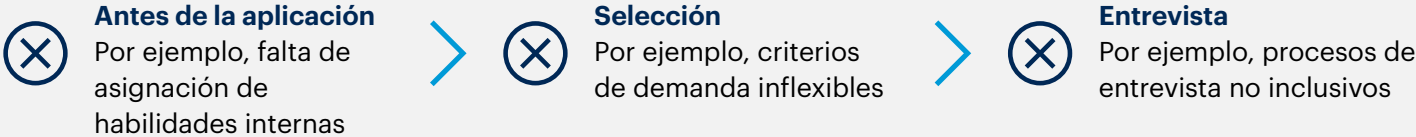
- Principales programas de grado en informática
- Empresas de tecnología
- Experiencia previa en funciones de TI

Talento interno con habilidades de software

Talento autodidacta con habilidades de software

Talento neurodiverso con habilidades de software

### Las prácticas de contratación en cada etapa amenazan con excluir al talento viable



n = 253 miembros del personal de reclutamiento  
Fuente: Encuesta sobre el futuro del reclutador de Gartner de 2020

# 03

## Rediseña el trabajo para permitir que los empleados sean más receptivos

### RR. HH. se solía preguntar:

- ¿Cómo y quién puede poseer y ejecutar este proceso de forma más eficiente?
- ¿Cómo podemos obtener eficiencias mediante la estandarización?



### Qué debemos preguntar ahora:

- ¿Qué impide que nuestros empleados sean más receptivos?
- ¿Cómo deberíamos diseñar procesos y estructuras para adaptarnos mejor a los cambios repentinos?

**“Sabemos que algo tiene que cambiar en nuestra organización, pero un rediseño llevaría tanto tiempo y sería tan disruptivo que no estoy seguro de que valga la pena. Y, para ser sincero, ni siquiera sabemos realmente qué es exactamente lo que se necesita cambiar”.**

Responsable de RR. HH., empresa de servicios profesionales

**La “fricción” laboral representa dos tercios de la capacidad de respuesta no realizada de la mano de obra**

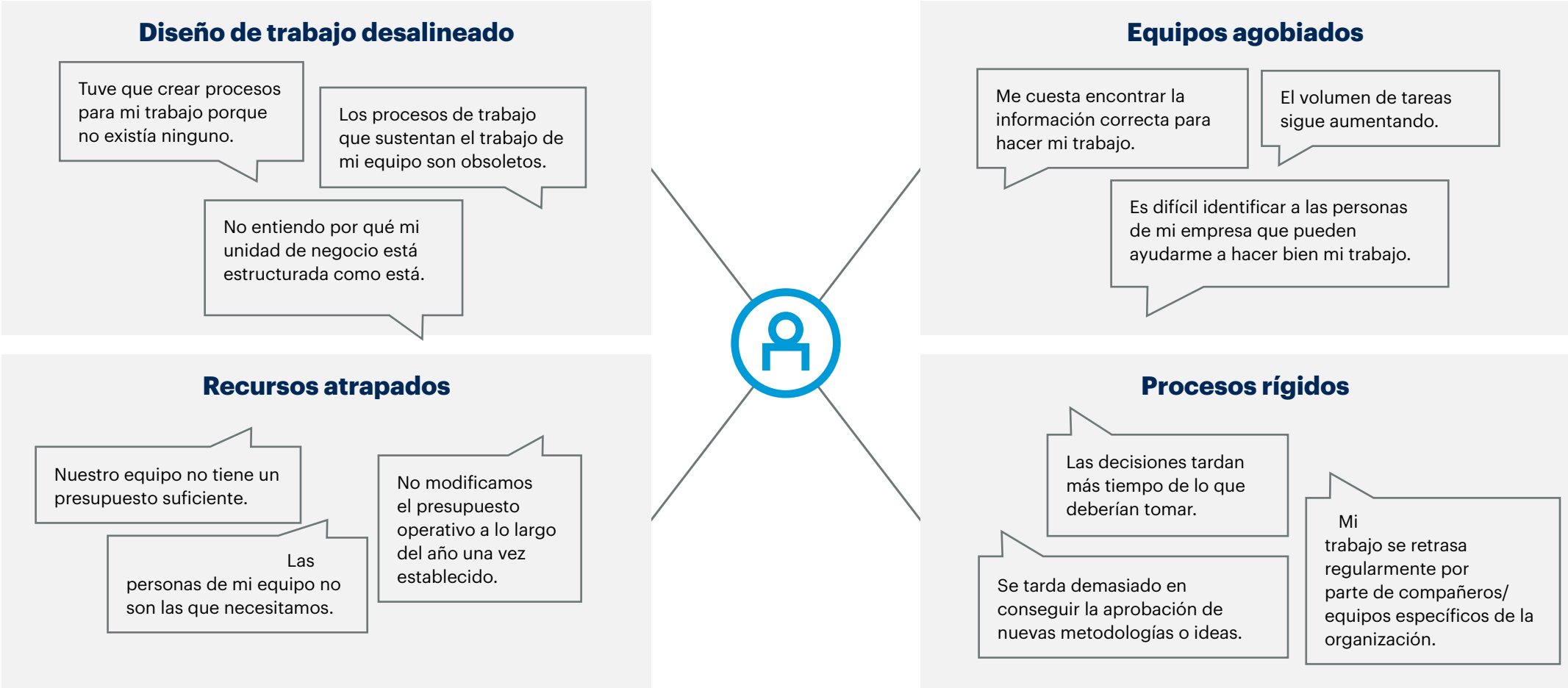


Está preparada y dispuesta a ser receptiva

Se muestra muy receptiva

Fuente: Encuesta sobre la capacidad de respuesta de la mano de obra de Gartner de 2020





# Áreas más importantes de fricción laboral



Fuente: Encuesta sobre la capacidad de respuesta de la mano de obra de Gartner de 2020

## Diseño de trabajo por turnos para desbloquear la capacidad de respuesta

Los equipos receptivos están más comprometidos y superan el desempeño cuando se trata de satisfacción del cliente, rentabilidad, productividad e innovación.

Fricción laboral	Cambio en los principios de diseño	Cómo desbloquear la capacidad de respuesta	Impacto máximo en el porcentaje de empleados receptivos en la mano de obra
 <p>Diseño de trabajo desalineado</p>	<p>Reformas episódicas → Ajustes continuados</p>	<p><b>Integra las evaluaciones de diseño del trabajo en las actividades de gestión de talento más amplias</b></p> <p>⊕ <b>Muestra de táctica:</b> encuentra la causa subyacente.</p>	16 %
 <p>Equipos agobiados</p>	<p>Capacidad máxima → Esfuerzo priorizado</p>	<p><b>Aclara los límites para mejorar la priorización</b></p> <p>⊕ <b>Muestra de táctica:</b> prioriza las tareas de mayor impacto e invierte el esfuerzo proporcional al impacto.</p>	14 %
 <p>Recursos bloqueados</p>	<p>Estabilidad → Movilidad</p>	<p><b>Acerca las decisiones sobre recursos al usuario final</b></p> <p>⊕ <b>Ejemplo de táctica:</b> divide grandes funciones en “microempresas” autónomas.</p>	14 %
 <p>Procesos rígidos</p>	<p>Estandarización (opción predeterminada = “no”) → Variación (opción predeterminada = “proseguir”)</p>	<p><b>Formaliza cómo se pueden flexibilizar los procesos</b></p> <p>⊕ <b>Muestra de táctica:</b> establece como predeterminadas las decisiones para “proseguir”; por ejemplo, subiendo el nivel de las decisiones que requieren escalamiento.</p>	12 %

### Resultados

Los equipos receptivos tienen, al menos, un 20 % más de probabilidades de superar los objetivos clave (es decir, satisfacción del cliente, rentabilidad, productividad, innovación).

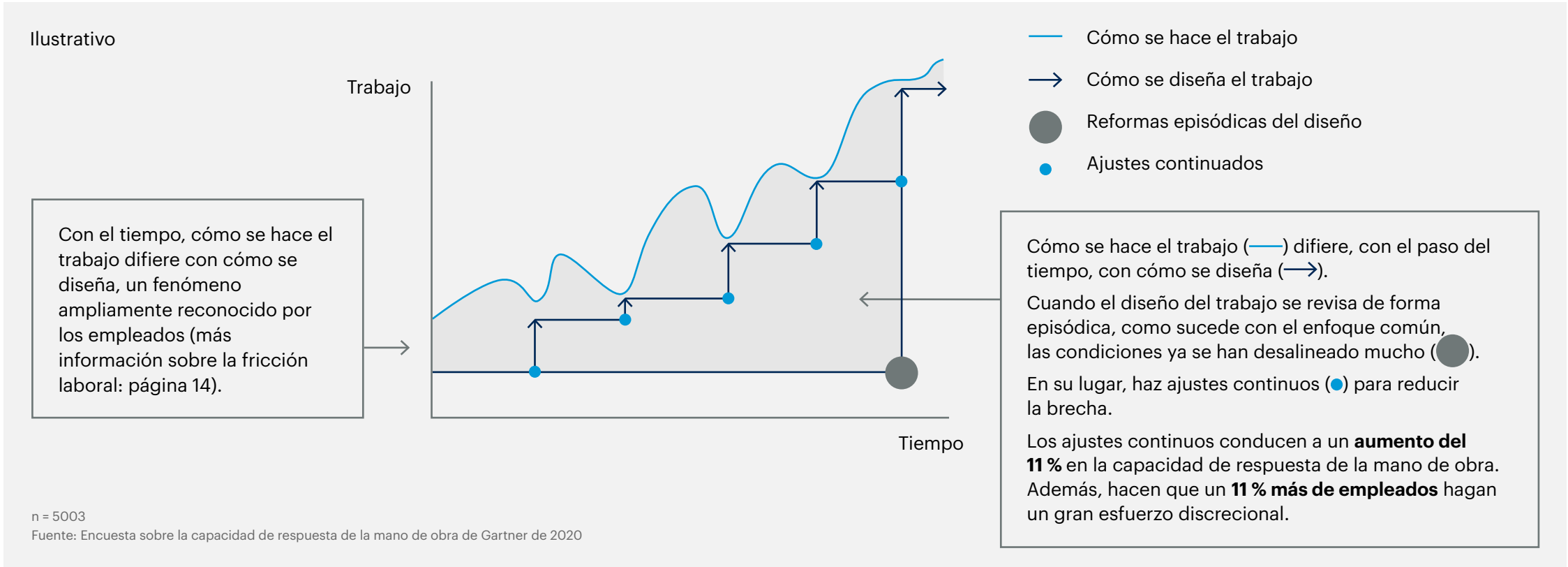
En los equipos más receptivos, el 30 % más de los empleados demuestran un gran esfuerzo discrecional en promedio.

n = 5003  
Fuente: Encuesta sobre la capacidad de respuesta de la mano de obra de Gartner de 2020



# En acción: haz ajustes continuos para el diseño de trabajo desalineado

Una empresa bancaria global hace ajustes continuos mediante la incorporación de diagnósticos de desalineación de diseño en evaluaciones frecuentes del desempeño del equipo generadas por la empresa. Una vez generadas, se evalúan todas las posibles causas profundas para determinar el verdadero problema subyacente. Como conclusión: no asumas que el liderazgo, la cultura o las habilidades son siempre el origen del desafío.





# 04

## Aprovecha los modelos de mano de obra híbrida

### RR. HH. se solía preguntar:

- ¿Cuántas horas y procesos contribuyen los empleados de tiempo completo?
- ¿Cómo podemos impulsar la eficiencia utilizando modelos de mano de obra alternativos?



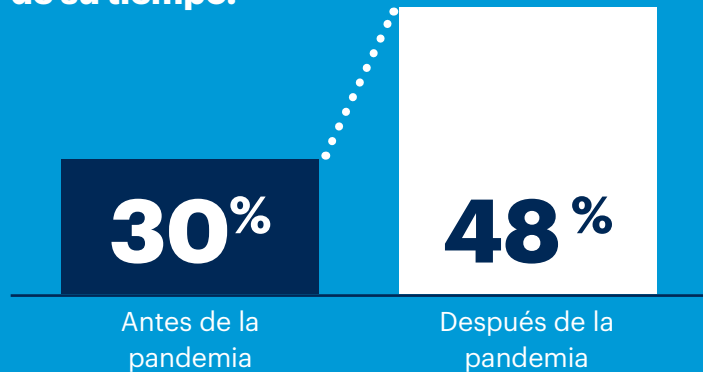
### Qué debemos preguntar ahora:

- ¿Dónde y cuándo se puede hacer el trabajo para impulsar los niveles más altos de productividad y compromiso?
- ¿Quién, dentro y fuera de la organización, está preparado, está dispuesto y es capaz de hacer el trabajo más crucial?

**“Confiamos en nuestros empleados y los capacitamos para dar forma a su trabajo y a fin de que puedan lograr los mejores resultados posibles. Motivamos a nuestros empleados a la vez que mejoramos las capacidades de desempeño de la empresa y mejoramos (nuestro) perfil como empresa flexible y atractiva”.**

CEO, conglomerado de fabricación industrial

**Casi la mitad de los empleados trabajará de forma remota como mínimo una parte de su tiempo.**



Fuente: Encuesta sobre la capacidad de respuesta de la mano de obra de Gartner de 2020

# Tres factores de una mano de obra híbrida



## La economía

Creación del caso empresarial para una mano de obra híbrida

¿Cuál es el caso empresarial y la estrategia para crear, ampliar o expandir una mano de obra híbrida?

- ✓ Reducción de los costes operativos
- ✓ Alineación de la propuesta de valor (EVP)
- ✓ Grupos de talentos ampliados y de menor coste

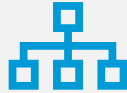


## La experiencia del empleado

Adapta el ciclo de vida de los empleados para tener una mano de obra híbrida

¿Dónde y cómo invertimos en el ciclo de vida de los empleados para obtener los mayores beneficios de una mano de obra híbrida?

- ✓ Mejora del compromiso de los empleados
- ✓ Más opciones profesionales
- ✓ Bienestar mejorado



## Habilitación organizativa

Asegúrate de que la mano de obra híbrida está totalmente respaldada

¿Cómo garantizamos la mejora continua de nuestra mano de obra en un modelo híbrido?

- ✓ Reducción de los costes de las instalaciones
- ✓ Reducción de los costes de compensación

Fuente: Gartner

# Cambia los modelos de mano de obra a partir de una hoja de ruta para tener mano de obra híbrida

El modelo de mano de obra híbrida es de flexibilidad, adaptabilidad y propiedad compartida por parte de empleadores y empleados.

## Aspectos económicos

## La experiencia del empleado

### Crea el caso empresarial

Crea un caso empresarial que demuestre beneficios tangibles y reduce las posibles preocupaciones por expandir una mano de obra híbrida.

### Aclara la estrategia

Define claramente los componentes y los resultados esperados de la estrategia de mano de obra híbrida de la organización.  
[⊕ Ejemplo de táctica.](#)

### Planificación de escenarios

Identifica escenarios de modelos híbridos, que incluyan puestos viables remotos, y define claramente los grados de flexibilidad para diferentes conjuntos de funciones.

### Contratación

Cambia las estrategias de abastecimiento y atracción, y ajusta las estrategias de EVP y marcas de empleo.

### Incorporación virtual

Implementa métodos de incorporación virtual para reducir costes y permitir experiencias de incorporación personalizadas.

### Medición y análisis

Aprovecha las diversas fuentes de datos internas y externas para supervisar el éxito de las estrategias de mano de obra híbrida e identifica de forma proactiva las áreas que se deben mejorar.

### Capacidad de gerente y responsable

Capacita a los gerentes y responsables sobre cómo involucrar a los equipos virtualmente, gestiona el desempeño, comunícate de forma efectiva y pon en práctica los cambios de cultura.

### Cultura

Evalúa la cultura organizativa actual para determinar si necesitas cambiar y cómo hacerlo para apoyar una mano de obra híbrida.

### Diseño organizativo

Rediseña e implementa las estructuras, los flujos de trabajo, las funciones y las redes necesarias para apoyar una mano de obra híbrida e impulsar los objetivos organizativos.

### Herramientas y tecnología

Identifica los puntos de contacto en el ciclo de vida del empleado que pueden requerir asistencia tecnológica para mejorar las condiciones de trabajo virtuales.

### Espacios de trabajo e instalaciones

Determina cómo deberán adaptarse los espacios de trabajo físicos y las instalaciones para dar asistencia a una mano de obra híbrida.

### Desarrollo del talento

Implementa soluciones de aprendizaje virtual y actualiza las prácticas de gestión del talento para desarrollar canales de talento estratégicos en un entorno híbrido.

### Comunicaciones y colaboración

Implementa soluciones tecnológicas que mejoren las comunicaciones, la colaboración y la conectividad entre empleados.

### Bienestar

Analiza las estrategias actuales de salud y bienestar, e identifica áreas de mejora y optimización de las ofertas de la organización.

### Establecimiento de objetivos y desempeño

Capacita a los responsables sobre cómo revisar los objetivos de desempeño, según sea necesario, y gestiónalos según esos objetivos o resultados en lugar de hacer una observación directa.

### Recompensas totales

Determina cómo se deberán ajustar las estrategias de compensación, recompensas y reconocimiento para apoyar una mano de obra híbrida y garantizar la paridad.

## La oportunidad de la mano de obra híbrida

- Mayor rendimiento y compromiso
- Mayor esfuerzo y productividad
- Grupos de talentos más amplios y diversos
- Mayor bienestar emocional
- Cumplimiento y alineación de la EVP
- Reducción de los costes de desplazamiento y de las huellas de carbono
- Reducción de los costes operativos y de las instalaciones



## En acción: consideraciones críticas para un modelo de trabajo híbrido

Utiliza un elemento visual de más/menos, alto-medio-bajo u otro aceptado para calificar cómo se alinea un impacto empresarial con los valores y la estrategia de la empresa.

Consideraciones críticas	✓ Beneficio	✗ Riesgo	Indicadores de resultados
Compromiso	(alto, medio, bajo)	(alto, medio, bajo)	Esfuerzo discrecional, intención de permanecer
Productividad			Productividad informada por el empleado
Cultura organizativa			Percepciones de los empleados sobre la cultura organizativa
Comunicación y colaboración			Número de interacciones de los empleados con los gerentes y miembros del equipo
Desarrollo y oportunidades profesionales			Movilidad interna, índice de trayectoria profesional
EVP			Fortaleza de la marca de empleo
Bienestar emocional y mental			Niveles generales de bienestar de los empleados
Salud y seguridad			Desglose de gastos de salud y seguridad
Costes operativos y de las instalaciones			Coste inmobiliario por empleado

# 05

## Adopta principios ágiles en proyectos de RR. HH. y modelos operativos

### RR. HH. se solía preguntar:

- ¿Debemos aumentar nuestro uso de encuestas para medir la opinión de los empleados?
- ¿Cómo deberíamos cambiar la forma en que ejercemos la función?



### Qué debemos preguntar ahora:

- ¿Cómo podemos aumentar la relevancia y la velocidad con la que las soluciones de RR. HH. llegan a los empleados?
- ¿Cómo podemos mejorar la experiencia del empleado?

**“Continuamos, impulsados por la superioridad, la productividad y la creación de una organización y cultura más centradas, ágiles y responsables, para hacer un progreso importante hacia nuestro objetivo de lograr un crecimiento equilibrado”.**

Vicepresidente y director financiero (Chief Financial Officer, CFO), empresa global de bienes de consumo envasados

**Demanda global de habilidades ágiles entre las ofertas de empleo relacionadas con RR. HH.**



n = 329 411 descripciones de puestos de trabajo  
Fuente: Gartner TalentNeuron™

# Factores de éxito clave para modelos operativos y proyectos de RR. HH. ágiles



## Valores de Agile Manifesto\*

Personas e interacciones a través de procesos y herramientas

Software de trabajo sobre documentación completa

Colaboración con el cliente sobre negociación de contratos

Responde al cambio siguiendo un plan



## Proyectos de RR. HH.

Selecciona los equipos de proyecto basándose en la perspectiva sobre el problema del usuario final, en lugar de en la experiencia en la materia.

Prioriza las soluciones buenas sobre la asistencia en la implementación.

Crea en conjunto con los usuarios finales a lo largo de todo el proceso, no solo al principio y al final.

Utiliza ciclos de proyecto iterativos y breves en lugar de planes de proyecto predeterminados.



## Modelos operativos de RR. HH.

Crea un espacio para que los pensadores estratégicos resuelvan los problemas de los clientes.

Crea un modelo de RR. HH. proactivo y sensible al cliente.

Gestiona el trabajo de RR. HH. como una cartera de inversión en evolución, en lugar de una agenda establecida.

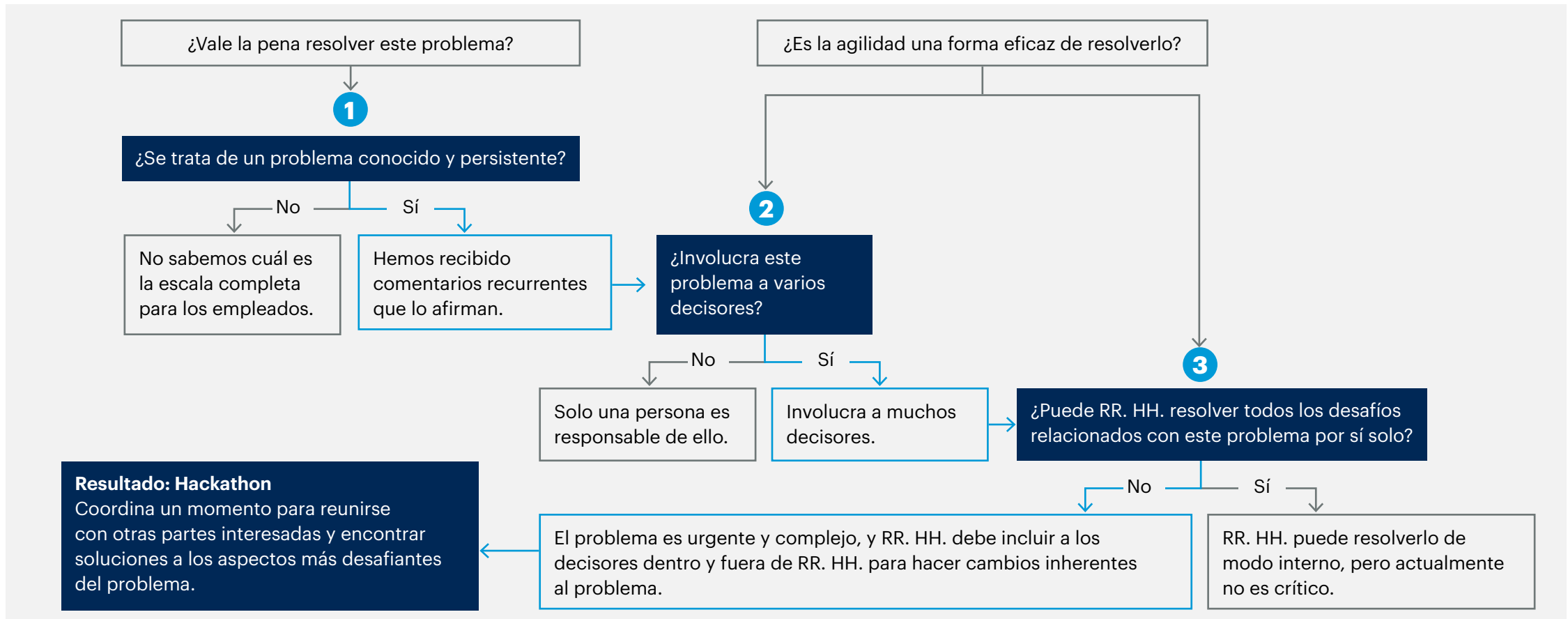
\*Nota: El manifiesto para el desarrollo de software ágil (Agile Manifesto) de 2001 define 4 valores y 12 principios que guían el desarrollo del software. Desde entonces, se ha adoptado de forma más amplia como un enfoque para gestionar los esfuerzos colaborativos de equipos y organizaciones. Fuente: Gartner

Define 4 valores y 12 principios que guían el desarrollo del software. Desde entonces, se ha adoptado de forma más amplia como un enfoque para



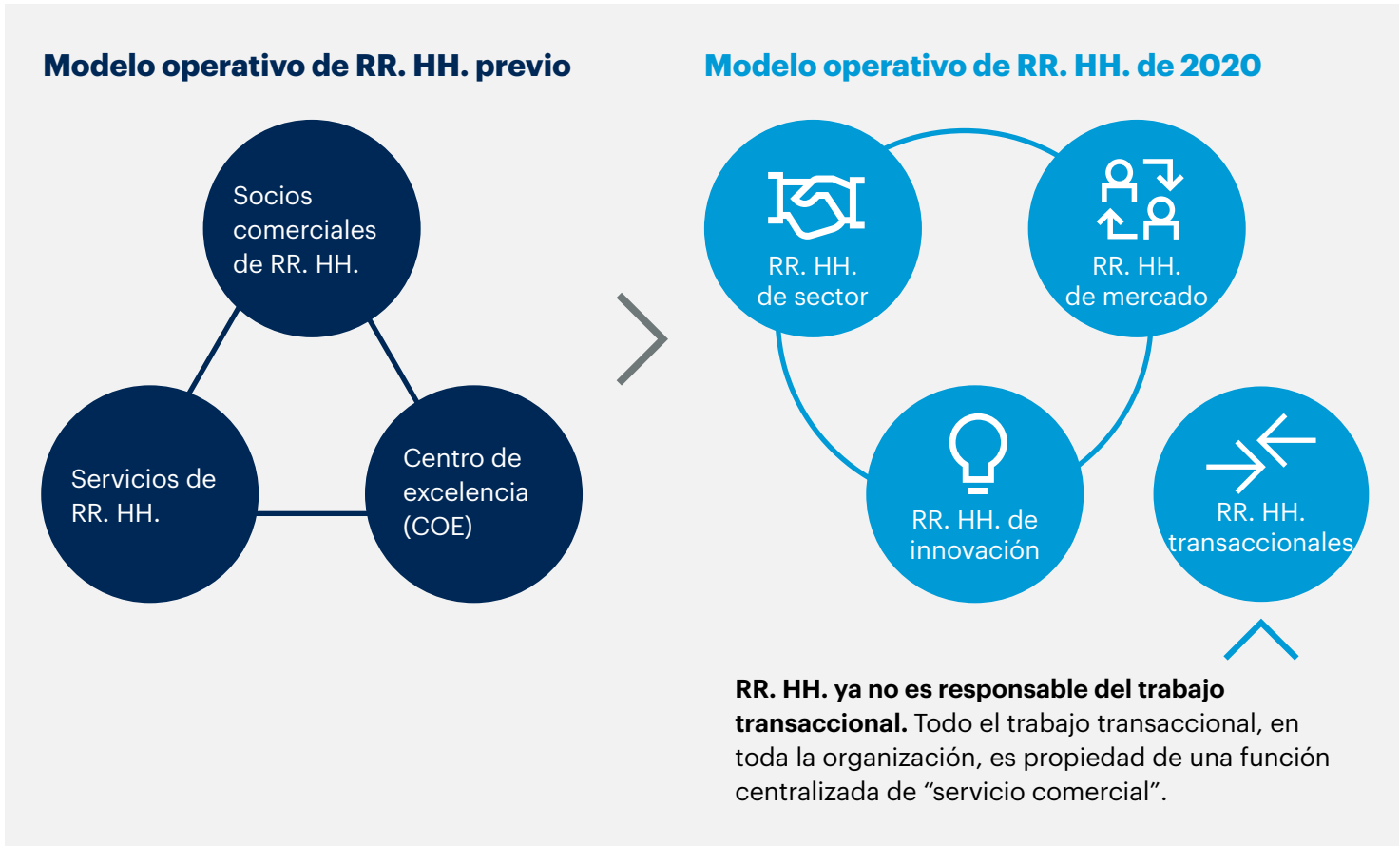
# En acción: proyectos de RR. HH. Determina la aplicabilidad del cambio a la agilidad para resolver problemas

Desde la función de RR. HH. de un importante minorista de alimentos, se formularon tres sencillas preguntas para determinar quién tendría que estar involucrado en la resolución de un problema y si el problema es urgente para los empleados.





# En acción: modelo operativo de RR. HH. La nueva estrategia ágil de RR. HH. puede o no requerir el cambio a una nueva estructura



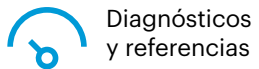
Algunas funciones de RR. HH. incorporan agilidad al cambiar las responsabilidades dentro de la estructura organizativa existente, pero la función de RR. HH. de esta empresa global de ciencia y tecnología se sometió a una transformación en toda la función:

- “RR. HH. de innovación” diseña soluciones de RR. HH. globales implementadas y contextualizadas por sector y mercado de RR. HH.
- “RR. HH. de sector” ofrece consultores comerciales estratégicos y expertos en temas, impulsando las necesidades globales del sector.
- “RR. HH. de mercado” proporciona asistencia en RR. HH. intersectorial para ofrecer soluciones de RR. HH. del ciclo de vida del empleado en las zonas geográficas.



## Cómo Gartner ayuda a los CHRO a adaptarse y mantenerse a la vanguardia

Las decisiones que los CHRO toman hoy pueden afectar a la marca de tu empresa durante los próximos cinco años. Es fundamental contar con asesoramiento de confianza. Con nuestros análisis, herramientas prácticas y consejos, ayudamos a los responsables de RR. HH. a adaptar sus estrategias en una variedad de prioridades fundamentales para ayudar a las organizaciones a tener éxito en la era de la pandemia.



Diagnósticos y referencias



Guías y kits de herramientas



Consulta de expertos



Investigación de expertos



Eventos en directo



Conexiones profesionales



Casos prácticos y mejores prácticas



Seminarios web en directo y eventos de aprendizaje en línea



Revisiones de documentos

### Ejemplo de asistencia como cliente de Gartner:

#### Diagnostica el estado actual



Utiliza nuestra herramienta de auditoría de estrategias de habilidades para diagnosticar tu enfoque de habilidades actual.



Consulta con el equipo de consultoría experto sobre cómo responder dinámicamente a las necesidades de habilidades.



Evalúa el estado de tu diseño de organización actual utilizando nuestra Ignition Guide para evaluar la estructura de tu empresa.

#### Desarrolla tu plan



Asiste a eventos virtuales próximos y bajo demanda sobre la adaptación de procesos de RR. HH. para desbloquear una cultura ágil y receptiva.



Consulta tu presentación de la junta de estrategias de mano de obra híbrida con un consultor experto para obtener comentarios individualizados.



Ponte en contacto con un antiguo CHRO que se asegurará de que se hayan abordado las barreras que podrían impedir el éxito en el cambio del diseño del trabajo para desbloquear la capacidad de respuesta.

#### Ejecuta e impulsa el cambio



Utiliza nuestra Ignition Guide para rediseñar la estructura de RR. HH. para implementar el cambio.



Consulta las mejores prácticas sobre el avance del valor del proceso de selección y comunica cómo priorizar la adquisición de habilidades.



Crea una función ágil utilizando el enfoque de equipo ágil de personal de S&P.

# Profundiza tus conocimientos. Mantente a la vanguardia.

Síguenos en LinkedIn | Gartner for HR

Obtén más información en  
[gartner.es/es/recursos-humanos](https://gartner.es/es/recursos-humanos)

**Contenido gratuito:** inspírate con los Artículos de Gartner para ayudarte a construir un departamento de RR. HH. de primera clase.

© 2020 Gartner, Inc. y/o sus filiales. Todos los derechos reservados. CM\_GBS\_1016745

**Gartner**<sup>®</sup>