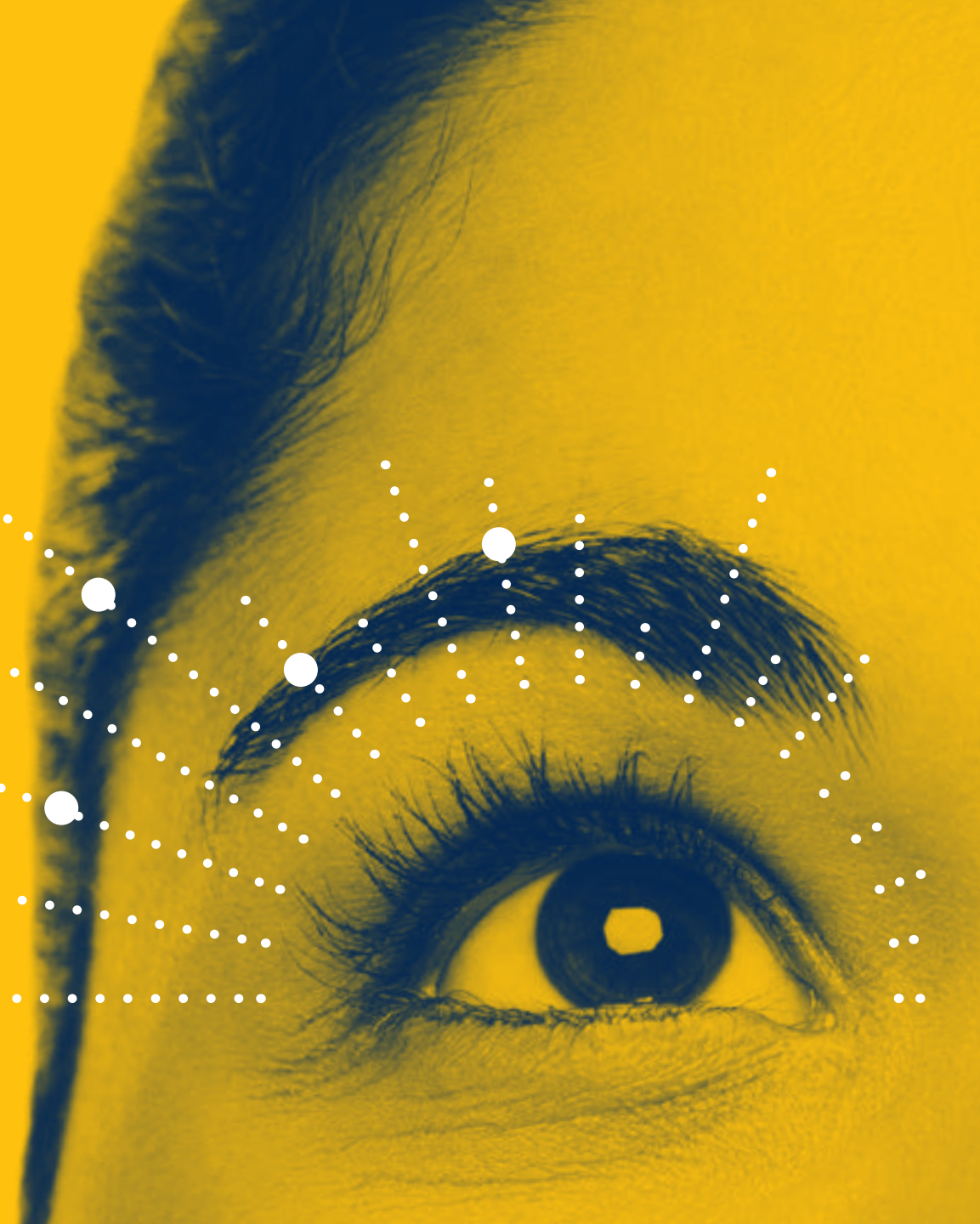


**Gartner**<sup>®</sup>

Gartner para responsables de Recursos Humanos

# **Tendencias laborales del futuro después de la COVID-19**

Acciones e impacto  
a largo plazo para RR. HH.



# Nueve tendencias laborales para el futuro después de la COVID-19

¿Cuáles son las implicaciones a largo plazo de la pandemia del coronavirus en la función y el trabajo de RR. HH.?



## Tendencias al alza

- Más empleados trabajan de forma remota.
- Mayor uso de los datos de los empleados.
- Mayor función de la empresa como red de seguridad social.
- Mayor uso de trabajadores eventuales.



## Nuevos impactos

- Las habilidades críticas ya no son sinónimo de funciones.
- A algunos empleados les resulta más humanizante el trabajo en la crisis; a otros les resulta deshumanizante.
- La respuesta ante una crisis destaca las marcas de empresas de primer nivel.



## Los movimientos del péndulo

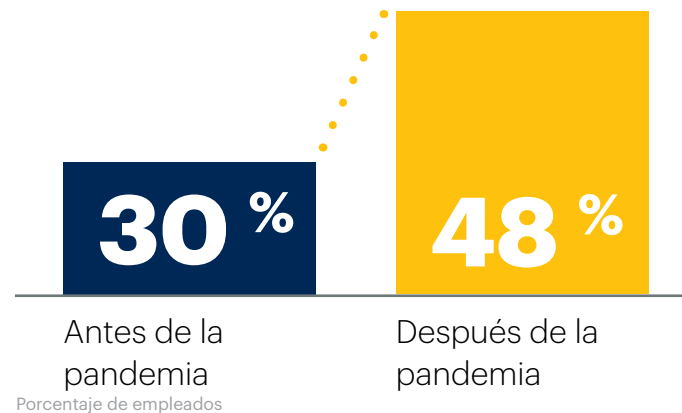
- Las organizaciones priorizan la resiliencia tanto como la eficiencia.
- La crisis aumenta la complejidad organizativa, forzando el diseño, la cultura y la propuesta de valor.



# Teletrabajo

## ¿Qué está sucediendo?

Casi la mitad de los empleados trabajarán de forma remota, al menos, parcialmente.



## Acciones de RR. HH.

- Habilidades y competencias críticas:** identifica nuevas habilidades que permitan un teletrabajo eficaz, incluida una mayor destreza digital.
- Liderazgo actual y futuro:** adapta los estilos de gestión para adaptarse a las necesidades del equipo remoto.
- Experiencia del empleado:** crea nuevos “mapas de trayectoria de los empleados” para el mundo remoto, proporciona opciones de trabajo flexibles, replantea la experiencia para la mano de obra remota/mixta.
- Gestión del desempeño:** pregunta si la evaluación y los objetivos del empleado deben cambiar para los entornos remotos y cómo deben hacerlo.
- Contratación:** busca nuevas habilidades, posiblemente en nuevas ubicaciones, y cumple con las expectativas de quien solicite opciones para teletrabajar.

**Mejora la capacidad mediante análisis:** compara las necesidades de talento/habilidades de la plantilla actual y más allá para optimizar la estrategia de localización de talento.

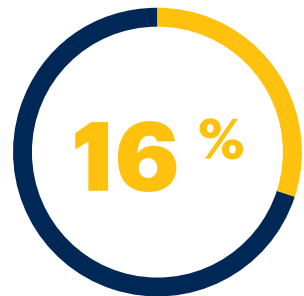
→ **Herramienta para empezar: Descubre 9 consejos para gestionar a los empleados remotos**



# Datos de los empleados

## ¿Qué está sucediendo?

El teletrabajo aumenta la recopilación pasiva de datos. Los protocolos de salud y seguridad pueden requerir una nueva recopilación de datos explícitos.



El 16 % de las empresas ya informa sobre la recopilación pasiva de datos de los empleados, que incluye lo siguiente:

- Registro de entrada y salida virtual
- Uso del teléfono/el ordenador
- Correo electrónico/comunicación interna/chat
- Ubicación o movimiento

n = 413 responsables de RR. HH.

Fuente: Encuesta del seminario web de Gartner sobre el análisis comparativo de la crisis de COVID-19 frente a sus colegas (2 de abril de 2020)

## Acciones de RR. HH.

- **La gestión y estrategia tecnológicas de RR. HH.:** mejora el almacenamiento, la gestión y el análisis de datos. Acelera la formulación de políticas sobre el uso de datos éticos y legales por parte de la empresa y terceros.
- **Gestión del desempeño:** determina la influencia de los datos en la evaluación de la productividad y el desempeño, calificaciones y recompensas.

- **Análisis de talento:** aprovecha el seguimiento continuo de la opinión para supervisar la cultura/el compromiso en una mano de obra cada vez más dispersa. Impulsa la recopilación/el uso de datos éticos por parte de la empresa.

→ **Herramienta para empezar: Qué hacer y qué no hacer con el uso de los datos de los empleados**



# La empresa como red de seguridad social

## ¿Qué está sucediendo?

El rol social de las empresas ha crecido, lo que incluye el salario mínimo por encima del mercado, el aumento del permiso por paternidad y el impulso hacia la igualdad de género.

## Acciones de RR. HH.

- Experiencia del empleado:** amplía los límites de la experiencia del empleado, especialmente para tener en cuenta factores personales, como las responsabilidades familiares.
- La gestión y la estrategia de la función de RR. HH.:** considera la posibilidad de contar con un responsable de bienestar o de salud mental u otro puesto de alta dirección para defender las necesidades cambiantes de la pandemia de los empleados.
- Recompensas totales:** aborda nuevos retos de compensación, p. ej., mantener la compensación para los empleados que no pueden trabajar de forma remota. Defiende los beneficios del bienestar físico y mental.



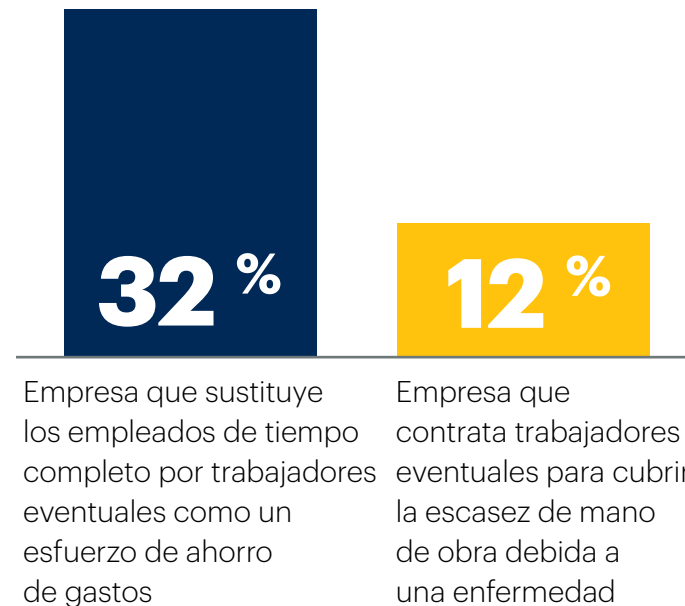
Fuente: Gartner



# Trabajadores eventuales

## ¿Qué está sucediendo?

Las empresas contratan trabajadores eventuales para reducir gastos y aumentar el personal.



Empresa que sustituye los empleados de tiempo completo por trabajadores eventuales como un esfuerzo de ahorro de gastos

Empresa que contrata trabajadores eventuales para cubrir la escasez de mano de obra debida a una enfermedad

n = 4535 empleados, 39 responsables de RR. HH.

Fuente: Encuesta sobre el recorte de costes y experiencia del empleado de Gartner de 2020, encuesta del seminario web sobre la optimización de las inversiones en planificación de mano de obra de Gartner (7 de abril de 2020).

## Acciones de RR. HH.

- Habilidades y competencias críticas:** crea planes de desarrollo de trabajo temporal para incorporar y mejorar las habilidades de los trabajadores eventuales.
- El futuro del trabajo:** formaliza los procesos y la gestión de RR. HH. para modelos de empleo no tradicionales.
- Gestión del desempeño:** diseña sistemas para evaluar a los trabajadores temporales e incluirlos en los procesos del equipo.

- Recompensas totales:** determina si los trabajadores eventuales podrán disfrutar de los mismos beneficios que los que trabajan a tiempo completo.

### Mejora la capacidad mediante el análisis:

Identifica los cambios en la demanda y el suministro de trabajadores temporales y contratados. Haz un seguimiento de qué empresas están aumentando la demanda y en qué lugares.

→ **Herramienta para empezar: Preguntas frecuentes sobre la economía del trabajo informal para responsables de análisis de talento**

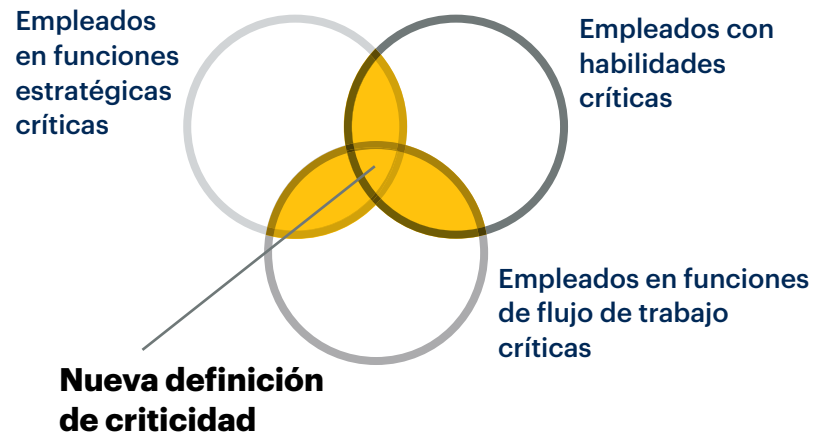


# Habilidades críticas

## ¿Qué está sucediendo?

Las empresas redefinen la criticidad: las habilidades necesarias para cumplir los objetivos estratégicos.

Esas habilidades ya no serán equiparables a las funciones.



## Acciones de RR. HH.

- **Habilidades y competencias críticas:** motiva a los empleados para que desarrollen habilidades críticas que multipliquen sus opciones y no solo los preparen para un rol específico posterior.
- **Liderazgo actual y futuro:** reevalúa qué funciones necesitan planes de sucesión y refuerza las vías de desarrollo de los posibles sucesores.
- **El futuro del trabajo:** rediseña la planificación de la mano de obra para poder centrarse en las habilidades críticas frente a las funciones críticas.

- **Movilidad del talento:** brinda una mayor asistencia para el desarrollo profesional a los empleados en funciones críticas que carecen de habilidades fundamentales.

**Mejora la capacidad mediante análisis:** usa la inteligencia de talento externo para analizar tendencias en la evolución de habilidades y perfiles de talento.

- **Herramienta para empezar:** aborda las carencias de habilidades críticas con información sobre las perspectivas de los datos del mercado de mano de obra



# (Des)humanización del trabajo

## ¿Qué está sucediendo?

Al hacer malabarismos con la necesidad de empatía y productividad, se plantea la siguiente pregunta: **¿qué resulta excesivo pedir a los empleados?**



### Teletrabajo

Considera qué expectativas son razonables para los responsables cuyos empleados trabajan ahora desde casa.



### Trabajo en las instalaciones

Apoyo a la salud y la seguridad. Recompensas añadidas: pago por trabajo peligroso, cuidado infantil, beneficios para la salud, medidas de seguridad.

## Acciones de RR. HH.

- **Liderazgo actual y futuro:** asegúrate de que los responsables desarrollen inteligencia emocional y otras habilidades interpersonales. Ayuda a los empleados a superar las expectativas a medida que equilibras los requisitos de empatía y rendimiento.
- **Diversidad e inclusión:** refuerza la cultura de inclusión. Compromete a los trabajadores asignados a tareas o proyectos en la cultura de equipo.

- **Experiencia del empleado:** adopta una visión holística de la experiencia del empleado, respaldada por asociaciones entre organizaciones.
- **Recompensas totales:** haz que los beneficios sean muy relevantes para los empleados. Es posible que un enfoque de mercado o un enfoque “único para todos” ya no funcione.

→ **Herramienta para empezar: Mejora de la experiencia del empleado**





# Marcas de empresas de primer nivel

## ¿Qué está sucediendo?

Las decisiones de talento tomadas ahora definirán las marcas de las empresas durante los años venideros. Las organizaciones que demuestran su compromiso con los empleados se considerarán empresas de primer nivel.



Trabajadores por horas vulnerables en medio del brote de coronavirus

Fuente: ABC News



El registro de respuestas corporativas ante la COVID-19: cómo las empresas más grandes de Estados Unidos tratan a las partes interesadas en medio de la crisis del coronavirus

Fuente: Just Capital



¿Cómo responden las empresas a la crisis del coronavirus?

Fuente: Foro Económico Mundial

## Acciones de RR. HH.

- ❑ **El futuro del trabajo:** asóciate con otras organizaciones para redistribuir a los empleados desplazados de sus puestos de trabajo por la COVID-19.
- ❑ **Contratación:** prepárate para articular “el porqué y el cómo” de las decisiones de tu empresa en respuesta a la pandemia.
- ❑ **Recompensas totales:** insta a tu organización a equilibrar las preocupaciones financieras inmediatas con el impacto a largo plazo en la marca de la empresa. Comunica a los empleados cómo se les está apoyando a pesar de las medidas de ahorro de costes.

- ❑ **Trabajo con el director ejecutivo/la junta/la alta dirección:** ayuda al director ejecutivo (CEO) y a la junta a comprender el impacto duradero de las decisiones de personal.

**Mejora la capacidad mediante análisis:** compara tu estrategia de atracción de talento tecnológico con la competencia del segmento de talento clave para medir la marca de empleo, la competitividad en la oferta de trabajo y la experiencia del candidato.

➔ **Herramienta para empezar:** Refuerza tu propuesta de valor a los empleados



# Resiliencia organizacional

## ¿Qué está sucediendo?

Antes de la crisis de COVID-19, la mayoría de los rediseños organizativos se centraban en aumentar la eficiencia. La pandemia muestra la necesidad de resiliencia.

Las operaciones Lean crearon una flexibilidad limitada durante la pandemia



Fuente: Gartner

## Acciones de RR. HH.

- **Habilidades y competencias críticas:** desarrolla un modelo de habilidades para corregir el rumbo rápidamente a medida que cambian las condiciones.
- **Diversidad e inclusión:** incorpórala al diseño de roles; crea sistemas de trabajo flexibles para asegurarte de tener en cuenta a los empleados de todos los orígenes y necesidades.
- **Diseño de la organización y gestión del cambio:** diseña funciones, estructuras y procesos en torno a los resultados en lugar de tareas para aumentar la capacidad de respuesta y la flexibilidad.
- **Análisis de talento:** recopila datos para apoyar las decisiones de recursos y define las entradas críticas mínimas para decidir cuándo cambiar o flexibilizar un proceso.

- **Movilidad del talento:** proporciona a los empleados tareas variadas, adaptables y flexibles para que adquieran valiosos conocimientos y formación interdisciplinaria.

### Mejora la capacidad mediante

**análisis:** Diferencia entre funciones críticas y habilidades críticas, y haz una representación de las canalizaciones de toda la empresa para las habilidades clave.

➔ **Herramienta para empezar: 10 atributos de las empresas resilientes**



# Complejidad organizativa

## ¿Qué está sucediendo?

La crisis puede provocar rescates financieros, y es probable que las fusiones y adquisiciones globales aumenten a medida que la pandemia mejora.



El valor de los acuerdos globales de fusiones y adquisiciones se hunde en el primer trimestre de 2020...



Las pérdidas de empleo en abril en EE. UU. borran décadas de ganancias...



Dinamarca está nacionalizando de forma eficaz las nóminas privadas...



El gobierno italiano dijo que tiene intención de renacionalizar la antigua aerolínea nacional en bancarrota

## Acciones de RR. HH.

- ❑ **La gestión y la estrategia de la función de RR. HH.:** cambie a modelos operativos ágiles e implementa recursos de forma flexible para resolver problemas. Desmantela la burocracia y adopta una mentalidad de producto mínimo viable.
- ❑ **RR. HH. en los mercados en crecimiento:** deja que los responsables de RR. HH. regionales/de las unidades de negocio lideren los esfuerzos de integración para el talento y otros procesos.
- ❑ **Gestión del desempeño:** personaliza la gestión del desempeño para las necesidades empresariales regionales/de las unidades de negocio.
- ❑ **Movilidad del talento:** respalda la readaptación profesional y el desarrollo profesional. Desarrolla recursos y crea plataformas para brindar visibilidad de las posiciones internas.
- ❑ **Recompensas totales:** armoniza los planes de recompensas totales a medida que las empresas participan en la actividad de fusiones y adquisiciones.

➔ **Herramienta para empezar: Gestión de la complejidad organizativa**

# Pasos siguientes para diferenciar tu empresa de la competencia en la era de la pandemia

**1 Mantente al tanto de estas tendencias y de cómo evolucionan**

**2 Comprende las posibles ramificaciones para tu empresa**

**3 Haz cambios precisos en la estrategia para incorporar las predicciones de acuerdo con tus valores**

## ¿Cómo puede ayudar Gartner for HR?

Las decisiones que los responsables de RR. HH. toman hoy pueden afectar a la marca de la empresa durante los próximos cinco años. Es fundamental contar con asesoramiento de confianza:



Los datos obtenidos del análisis de expertos del sector y nuestra red de clientes proporcionan claridad sobre un clima sin precedentes.



Nuestro equipo de más de 2250 expertos y consultores puede ofrecer orientación personalizada para los desafíos y las necesidades específicos de tu organización.



Agiliza la implementación de la estrategia utilizando nuestras herramientas, referencias y recursos relacionados con cada tendencia para guiar el establecimiento de estrategias y potenciar la ejecución eficiente.

**Mejora la capacidad mediante análisis:** simplifica las decisiones complejas de talento con la inteligencia global del mercado de mano de obra de [Gartner TalentNeuron™](#).

**Gartner**<sup>®</sup>

# **Profundiza tus conocimientos. Mantente a la vanguardia.**

Síguenos en LinkedIn | Gartner for HR

Obtén más información sobre Gartner para  
responsables de Recursos Humanos en  
[gartner.es/es/recursos-humanos](https://gartner.es/es/recursos-humanos)

Contenido gratuito: consulta los Artículos de Gartner  
para ayudarte a construir una organización de RR. HH.  
de primera clase.

