

BARÓMETRO RECURSOS HUMANOS KAIZEN™

JUN 22

Los desafíos, tendencias y estrategias
en la Gestión de Personas



La nueva era de la gestión de personas



La relevancia del papel de los Recursos Humanos para las organizaciones nunca ha sido tan destacada como en los últimos años. La intensa transformación que atravesamos, ha generado desafíos cada vez más complejos para las empresas. En este sentido, y para asegurar el éxito en un ambiente empresarial tan volátil, es esencial que los RRHH refuercen aún más su papel en el proceso de transformación y de gestión del cambio dentro de las organizaciones.

En esta edición del Barómetro, volvemos a analizar algunos de los principales desafíos, tendencias y estrategias en lo que a Gestión de Personas se refiere.

Esta iniciativa cuenta con la participación de 150 Directores de Recursos Humanos de grandes y medianas empresas a nivel ibérico (España y Portugal), y pretende evaluar el grado de motivación y productividad de los trabajadores.

La impredecibilidad del mercado parece no haber impactado sobre el nivel de motivación de los trabajadores de las empresas encuestadas, que permanece en 13,55 puntos (escala de 0-20).

Además, el 70% de los encuestados afirma que la motivación de los trabajadores de su empresa evolucionó positivamente en los últimos 12 meses. Contribuyendo a estos resultados, el 59% de los gestores de RRHH destaca la cultura empresarial. Por otra parte, un 44% identifica la adopción de un modelo de trabajo híbrido.

La creciente escasez de talento es, sin duda, uno de los mayores retos del mercado laboral. Los gestores de RRHH parecen estar de acuerdo con

esta premisa: para el 52% y el 37% de los encuestados, la retención del talento y la preparación de los empleados para diferentes escenarios a medio/largo plazo son las principales prioridades en sus empresas, respectivamente.

En el ámbito del reclutamiento, cubrir los vacíos en las habilidades de la organización mediante la identificación de nuevos roles y posiciones y el rejuvenecimiento de las empresas, son para el 67% y el 37% de los encuestados, respectivamente, las dos prioridades principales. En este sentido, para atraer, retener y desarrollar los mejores talentos para sus compañías, un eficaz proceso de *onboarding* es fundamental. Aquí, las dos claves reconocidas por las empresas consisten en la creación de un programa de tutoría que involucre a los empleados más nuevos y más antiguos de la empresa (52%) y crear un programa de bienvenida personalizado y transformar el modelo de *onboarding*, incluyendo componente virtual (44%).

La nueva era de la gestión de personas

Entre las principales tendencias en el ámbito de Recursos Humanos, se encuentran las temáticas DEI (Diversity, Equity and Inclusion). Según **Harvard Business Review**, las empresas con diversidad por encima de la media presentan márgenes EBIT un 9% por encima de las empresas con menor diversidad. En este sentido, y para cumplir con este compromiso un 37% destaca la promoción de programas de *mentoring*, *coaching* y desarrollo personal y profesional y un 15% estandariza sus procesos de selección.

El teletrabajo se ha transformado, dejando de ser un privilegio ocasional convirtiéndose en una expectativa dada por supuesto por una gran parte de los trabajadores.

Nivel actual de motivación de los trabajadores
= **13,55** (escala de 0-20)

En esta línea, 81% admite haber adoptado un modelo de trabajo híbrido, con un 52% de las personas apostando por 1 día de teletrabajo/semana. Sin embargo, un 19% afirma haber optado por un modelo de trabajo presencial. Entre los principales inconvenientes u obstáculos en la implementación del trabajo híbrido, un 63% reconoce la capacidad de mantener el espíritu de equipo y un 41% refiere el hecho de garantizar una comunicación eficiente y clara.



Otro de los temas abordados fue el crecimiento de la tendencia de la rotación o *turnover* de los trabajadores. Para responder a este desafío, el 41% de los gestores apuesta por una mayor flexibilidad (ubicación y/o horario de trabajo).

Es un hecho que la gestión de personas asume hoy, un papel central, como impulsor del cambio organizacional para el apoyo de las empresas en el abordaje de desafíos actuales y futuros.

Por último, no queda más que agradecer la implicación y colaboración de los miembros que han compuesto el panel y que han supuesto, de hecho, el éxito de esta iniciativa. A todos los miembros del Barómetro de Recursos Humanos, nuestro más sincero agradecimiento.

RESULTADOS

BARÓMETRO RECURSOS

HUMANOS

Periodo de Consulta: 01/01/2022 a 01/06/2022

El cuestionario se compone de varias preguntas con obligatoriedad de selección de más de una opción de respuesta.

70%

De los encuestados admite que la **motivación** de sus trabajadores **se mantuvo estable** o **evolucionó de forma positiva** en el último año.

La pandemia ha modificado la relación de las personas y su trabajo y el **Employee Value Proposition** debe evolucionar para reflejar estos cambios.

La **relación entre trabajadores y empleadores** ha cambiado y las organizaciones han ido cambiando su propuesta de valor para cada vez más, **centrarse en las personas**.

Las prioridades de los profesionales han cambiado y los trabajadores están dispuestos a hacer un “esfuerzo” mayor cuando tienen la oportunidad de escoger dónde, cuándo y cuánto trabajan. En este contexto, más allá de la **flexibilidad**, las **perspectivas de crecimiento**, el **bienestar** físico, financiero, mental y el **compartir** los mismos propósitos, metas y objetivos de contribuir a una mayor retención y motivación de los trabajadores. Para que todo esto funcione, el **liderazgo** debe estar perfectamente alineado con este tipo de cultura.



59%

de los encuestados destaca **la cultura de la empresa como el factor más determinante para justificar el nivel de motivación de sus trabajadores.**

OTROS FACTORES CRÍTICOS:

Adopción de un modelo de trabajo híbrido y flexibilidad horaria

44%

Aumentos salariales

26%

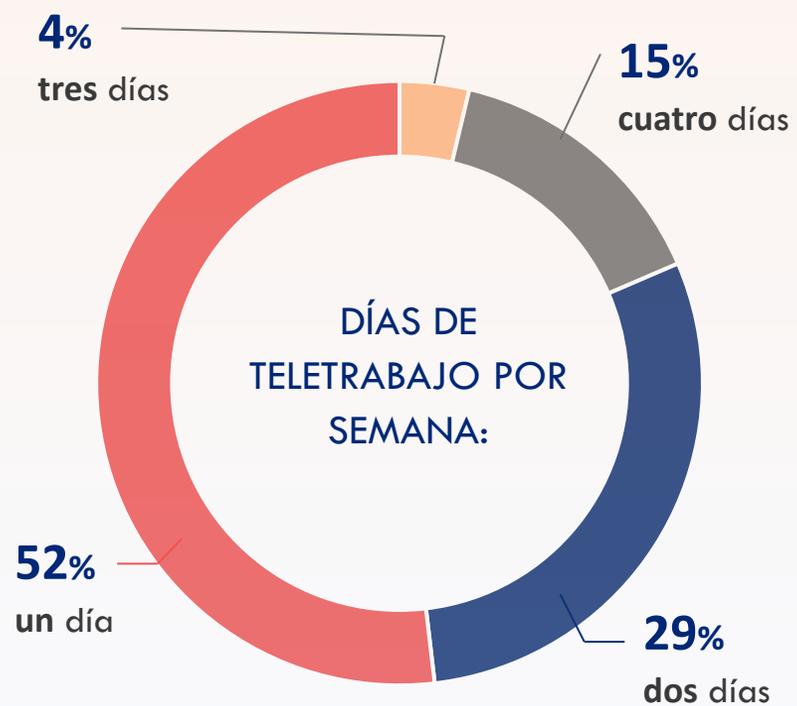
41%

apuesta por **mayor flexibilidad (ubicación y/o horario de trabajo)** como una de las principales estrategias para responder al aumento del *turnover* de los trabajadores.

Por otro lado, un **37%** reconoce que **esta tendencia no se ve en su organización.**

81%

adoptó un modelo
de trabajo híbrido.



Es innegable que el **trabajo híbrido** conlleva distintas ventajas para los trabajadores - que se traducen en **mayor flexibilidad y libertad** - y, para las empresas, ya que les permite reducir costes en **instalaciones**, utilizar un **pool global de talento** y beneficiarse de los **aumentos de productividad** de los trabajadores.

Para superar los desafíos generados por este nuevo modelo, es importante invertir en la **mejora de la comunicación interna** en esta “nueva normalidad” a través de la normalización de la **tipología de reuniones/ eventos**, de la optimización de **plataformas, medios y comportamientos** e implementación de **indicadores** para monitorización del rendimiento de los eventos.

Interacciones centradas y de **alta calidad** pueden mejorar la **productividad, velocidad** y la **innovación** dentro de cualquier organización e impulsar un mejor desempeño del negocio y **bienestar** de las personas.



63%

Consideran que las **dos mayores dificultades** en la implementación de un **modelo de trabajo híbrido** se centran, esencialmente, en la capacidad de **mantener el espíritu de equipo** y de garantizar una **comunicación eficiente y clara**, respectivamente.

37%

afirma que el impacto de la legislación que obliga a las empresas a **abstenerse de contactar a los trabajadores en periodos de descanso**, fue **muy reducido**.

La escasez de talento se ha convertido en un aspecto cada vez más transversal, debido a la revolución de capacidades y tecnología que estamos viviendo.

Para revertir esta tendencia, es necesario que las empresas identifiquen el grupo de personas que crean un **valor excepcional** y “cultivar” este mismo segmento.

Todos los indicadores indican que, programas con fuerte orientación hacia el desarrollo, influyen positivamente sobre la retención de las mejores personas, teniendo relación directa con el éxito de las organizaciones. El desarrollo del talento es una parte explícita del trabajo de todos los líderes y no solo una responsabilidad de Recursos Humanos.

Por otra parte, como forma de minimizar el impacto negativo del *turnover*, las organizaciones deben agilizar y acelerar sus procesos de selección y *onboarding*, así como garantizar una curva de aprendizaje vertical. Esto se puede conseguir con procesos de formación para las capacidades *core (push)* y aprendizaje con el flujo de trabajo para dar respuesta a las necesidades específicas en el transcurso de la actividad (*pull*).

Basar las decisiones de RH en datos para una toma de decisiones con más información que contribuya a la **optimización de la *employee experience*** así como, **formar líderes de excelencia**, pueden ser otros ejes importantes en la retención y contratación de profesionales.

Finalmente, es crítico garantizar un alineamiento y correcta comunicación de esta estrategia, posicionando la marca como empleador de excelencia.

52%

señalan la **retención del talento** y la **preparación de los empleados para diferentes escenarios a medio/largo plazo** como las dos principales prioridades en sus empresas, respectivamente.

La falta de inclusión puede perjudicar al colectivo llevando a que los profesionales no tengan una voz activa ni contribuyan a la mejora del rendimiento de las organizaciones. Por otra parte, un sentimiento auténtico de pertenencia, podrá incentivar a los trabajadores a destacar en sus funciones y generar una implicación más activa con la empresa. El **sentimiento de pertenencia del trabajador**, debe construirse sobre el **liderazgo, recogida de *feedback* y la empatía**.

Del mismo modo, es relevante recordar a las organizaciones que, en respuesta a las crecientes preocupaciones de los *stakeholders*, la definición de éxito debe ir más allá del beneficio generado.

Los trabajadores son una parte relevante de la ecuación y deben considerarse desde una perspectiva de sostenibilidad social. Si estos se sienten valorados, motivados y orgullosos de la organización que representan, contribuirán a los resultados con un fuerte sentido del compromiso.



30%

De los encuestados **no tiene** como prioridad la **promoción de sentimiento de pertenencia a la organización** en su empresa.

0%

De las empresas reconoce que **no existe consciencia** sobre la importancia de este tema.

67%

destaca como prioridad de su organización, en el ámbito de los procesos de selección, **cubrir los vacíos en las habilidades de la organización mediante la identificación de nuevos roles y posiciones.**

37%

Apuesta por el **rejuvenecimiento de la organización.**

Tener el *Employee Experience* como estrategia de gestión es una **ventaja competitiva**. Al colocar a los profesionales en el centro del negocio, estamos contribuyendo al **aumento de las tasas de retención, fortalecimiento de la cultura, equipos más implicados y una mayor satisfacción del cliente**.

Para beneficiar la experiencia de los trabajadores en la empresa, es necesario trabajar en algunos pilares: en lo que respecta al **ambiente físico**, este debe promover un sentimiento de bienestar y garantizar la productividad de los equipos; es igualmente crítico, proveer de los mejores **recursos tecnológicos**; todo esto debe tener como base la **cultura**, garantizando el alineamiento del estilo de liderazgo a la cultura organizacional.

Se debe destacar que el 95% de los trabajadores no conoce o no comprende la **estrategia de su empresa**. En este sentido, es importante asegurar la implicación de toda la organización en la **implementación y ejecución de la estrategia**: todos son imprescindibles y deben sentirse esenciales. La estrategia no puede ser solo un asunto para los gestores, ya que afecta a toda la organización, y todos han de impulsarla. Para obtener esta ventaja, es importante establecer un **proceso estructurado de despliegue de los objetivos** para las distintas áreas, así como la incorporación de estas metas en el día a día de los equipos.

63%

Apuesta por una **comunicación regular y clara** de la visión del **propósito de la organización** como uno de los ejes para la mejora de la **experiencia de los empleados**.

Por otro lado, el

55%

 de los encuestados indica que **desarrolla sistemas de gestión del desempeño centrados en las personas y programas formativos para fomentar su crecimiento**.

Un **programa de mentoring** es importante para la **integración en la cultura de la empresa** y **resolución ágil de problemas**.

Sin embargo, el proceso de aprendizaje basado en la experiencia e individualidad del mentor puede ser limitado y sesgado. El máximo potencial de este programa solo se alcanza acompañado de un **proceso de formación normalizado** que confiere el **conocimiento** y las **competencias** necesarias para desempeñar la función.



52%

afirma que crear un **programa de tutoría que involucre a los empleados más nuevos y más antiguos de la empresa** es una de las principales medidas llevadas a cabo en el proceso de **onboarding** de trabajadores.

Las iniciativas de **diversidad, inclusión y equidad** en el trabajo han ganado relevancia y espacio en la vida de las personas y representan una de las principales áreas de actuación en el ámbito social.

De hecho, diversos estudios han demostrado que la implementación de una estrategia con base en la diversidad y la inclusión (D&I), trae consigo beneficios para las organizaciones a nivel de **atracción y retención de talento**, de la **innovación** y del **desempeño financiero** de las empresas. De acuerdo con Harvard Business Review, empresas con diversidad por encima de la media presentan beneficios resultantes de innovación 19% superiores y márgenes EBIT 9% superiores a los de empresas con menor diversidad.

En este contexto, es importante que las estrategias de D&I se consideren parte de la estrategia de negocio, ya que impactan en todo el ecosistema empresarial.

Así, apostar por el **desarrollo personal y profesional** de las personas, colaborar con una **mano de obra diversificada**, actuar desde una perspectiva de **comunidad** en la que las personas se sienten parte de un todo y poner en práctica procesos de contratación inclusivos, podrá generar **mayor prosperidad**, con ambientes de trabajo más **saludables, productivos y dinámicos**.

EN CUANTO A LAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS
PARA PROMOVER
**LA DIVERSIDAD, INCLUSIÓN
Y EQUIDAD EN EL TRABAJO:**

37%

destaca la promoción de **programas de mentoring, coaching y desarrollo personal y profesional.**

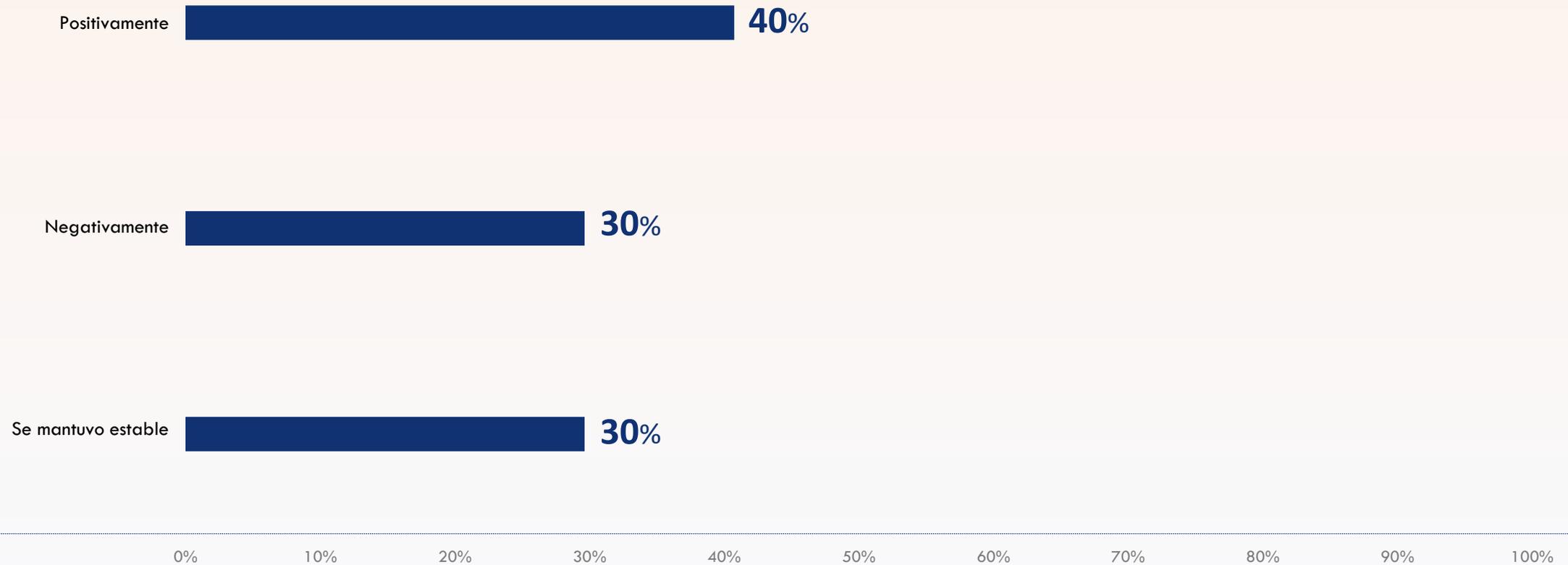
15%

indica la **estandarización de los procesos de selección.**

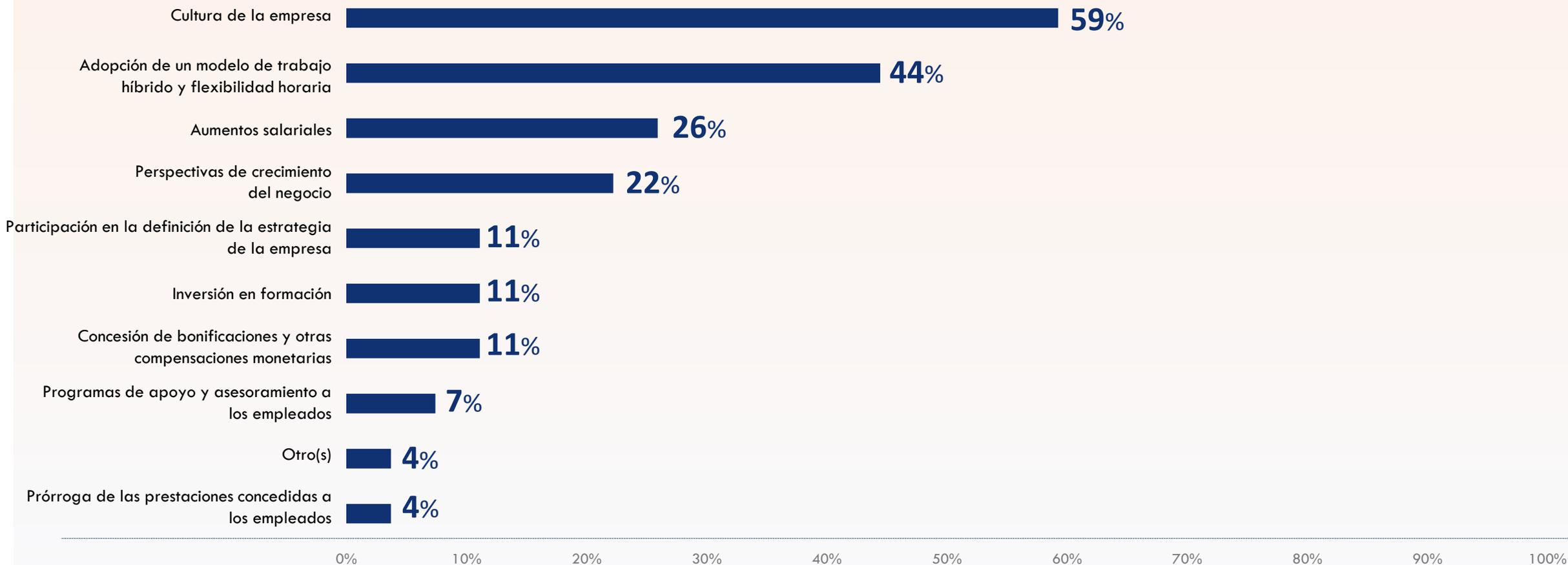
ANEXOS

Respuestas detalladas del Barómetro

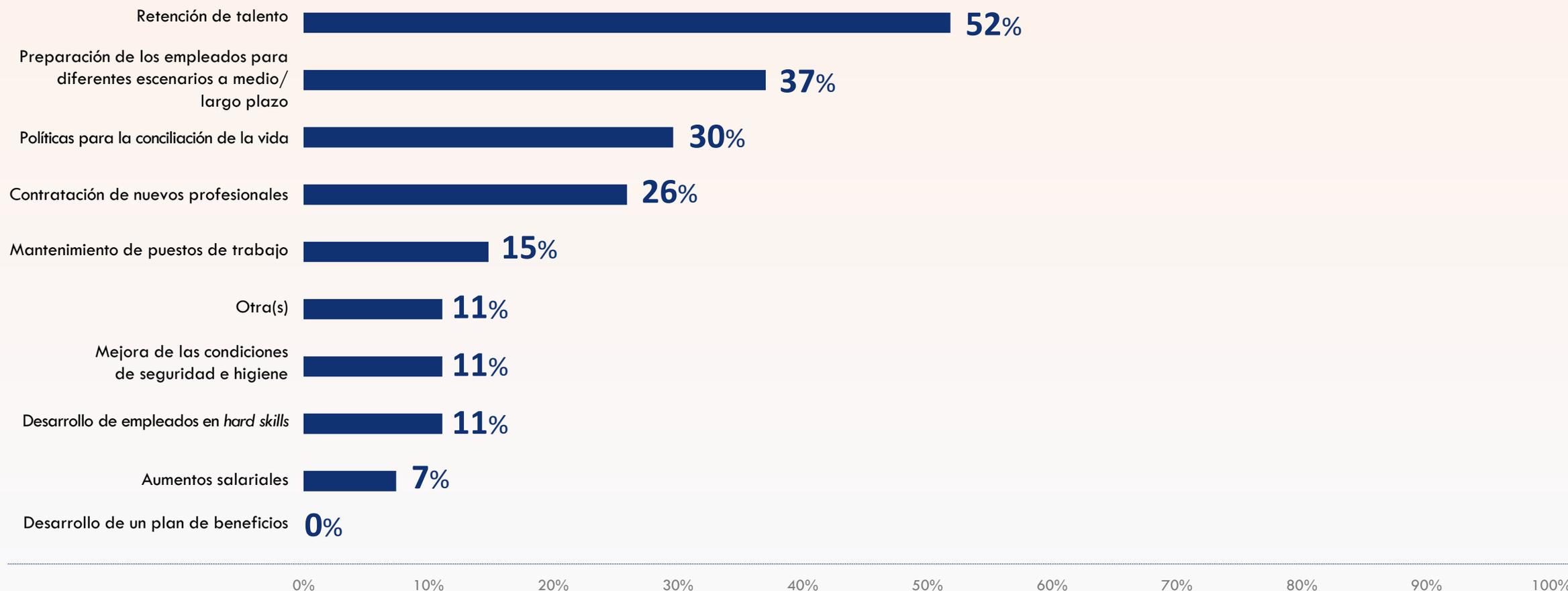
¿Cómo ha evolucionado la motivación de los empleados de su empresa en los últimos 12 meses?



Elija los dos factores que considere más determinantes para justificar el nivel de motivación de sus empleados:

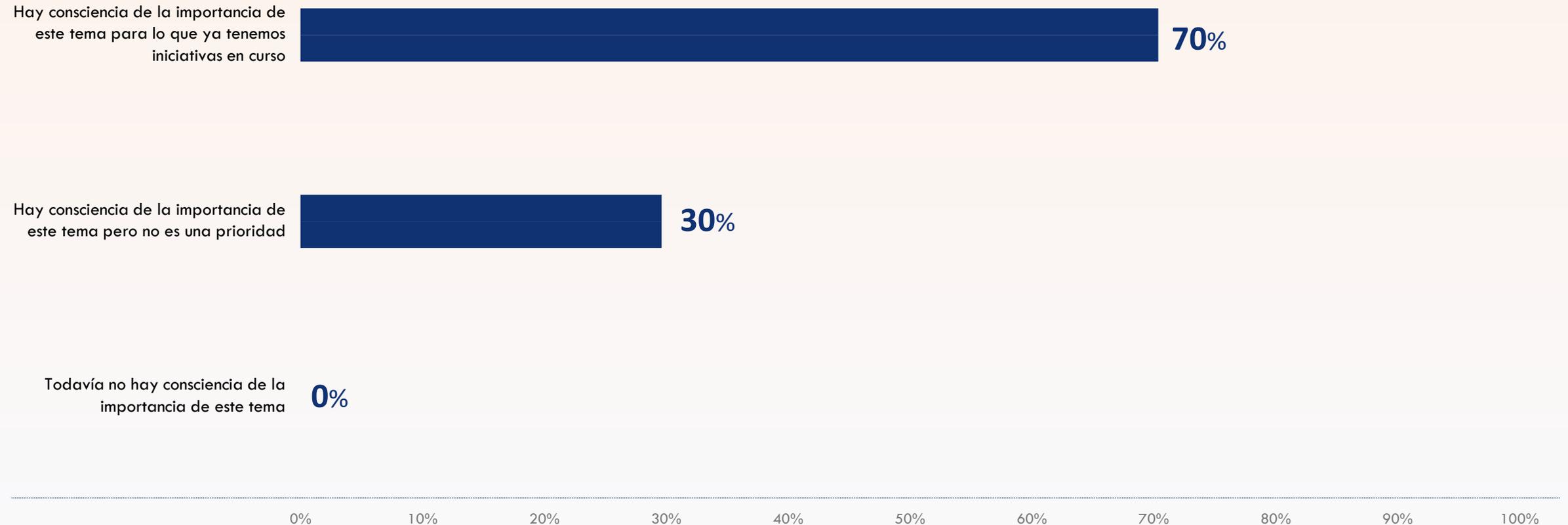


En este momento, ¿Cuáles son las dos principales prioridades de su empresa en relación a los recursos humanos?

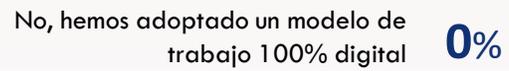


Una de las tendencias actuales es destacar el sentimiento de pertenencia a la organización.

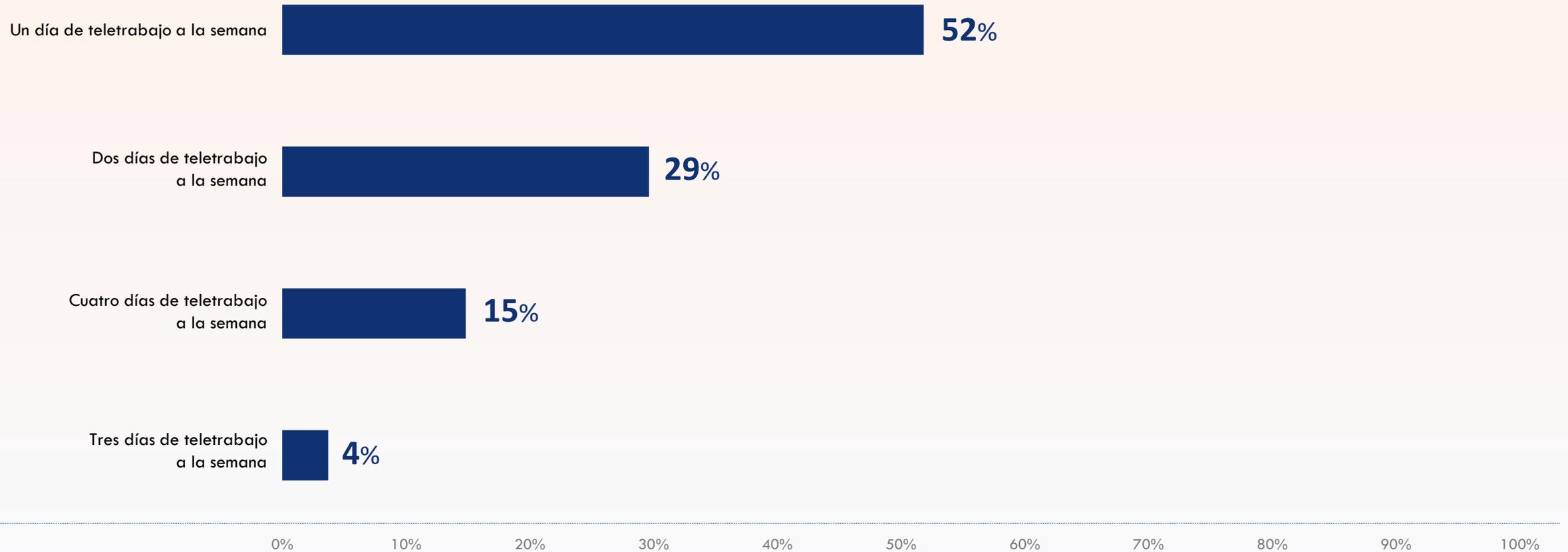
En su organización, ¿Cuánta prioridad tiene esta tendencia??



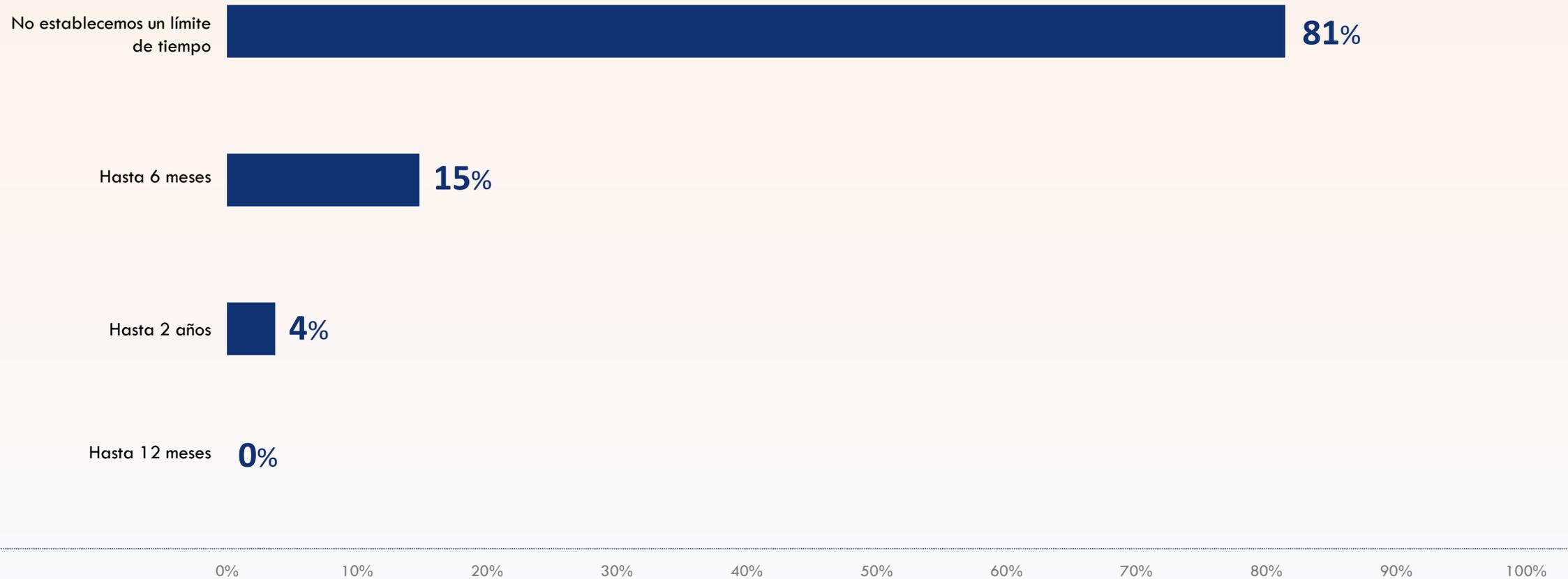
¿Su empresa ya ha adoptado un modelo de trabajo híbrido?



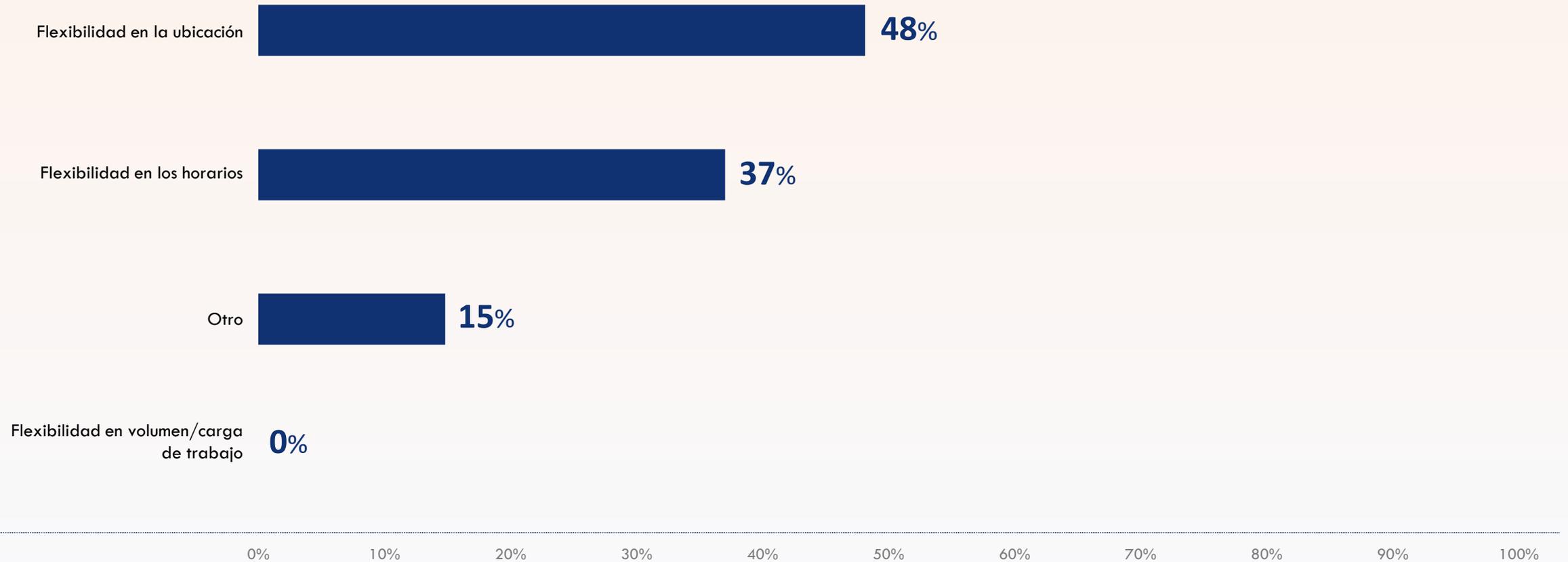
*Si respondió si a la pregunta anterior,
¿Cuál es la división entre jornadas presenciales y teletrabajo?*



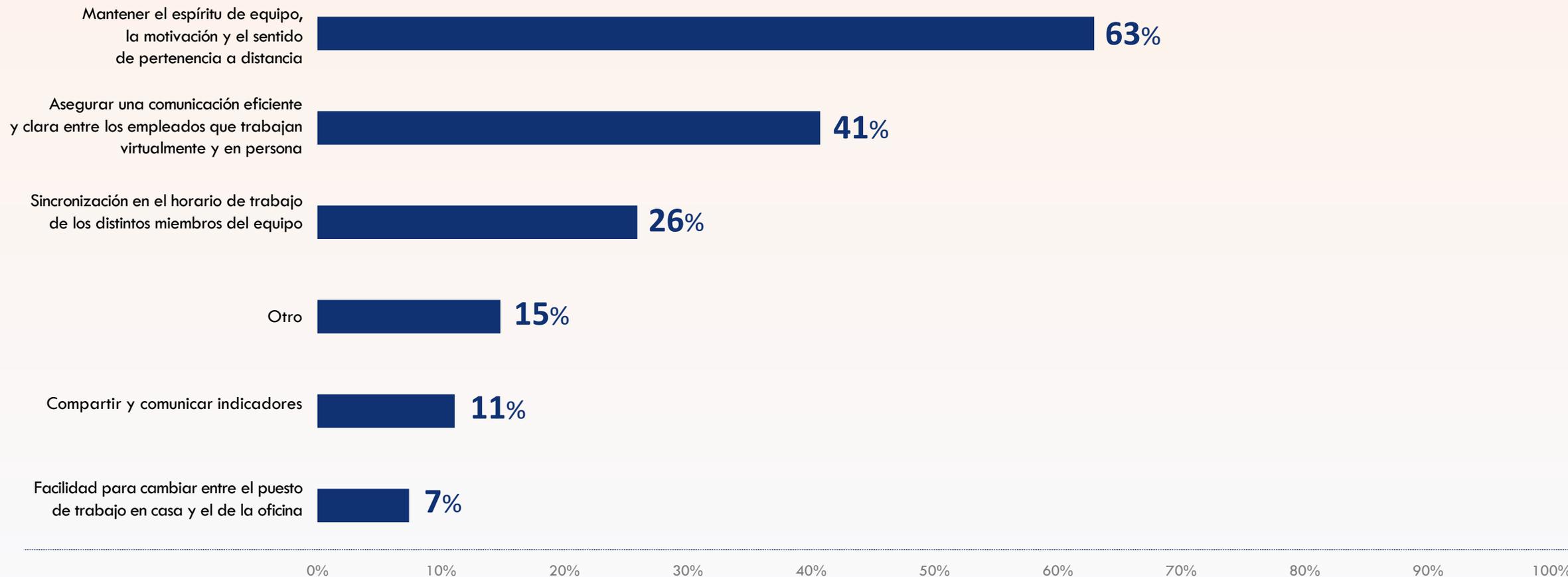
*Si respondió si a la pregunta 6,
¿Cuánto tiempo planeas que dure este modelo de trabajo?*



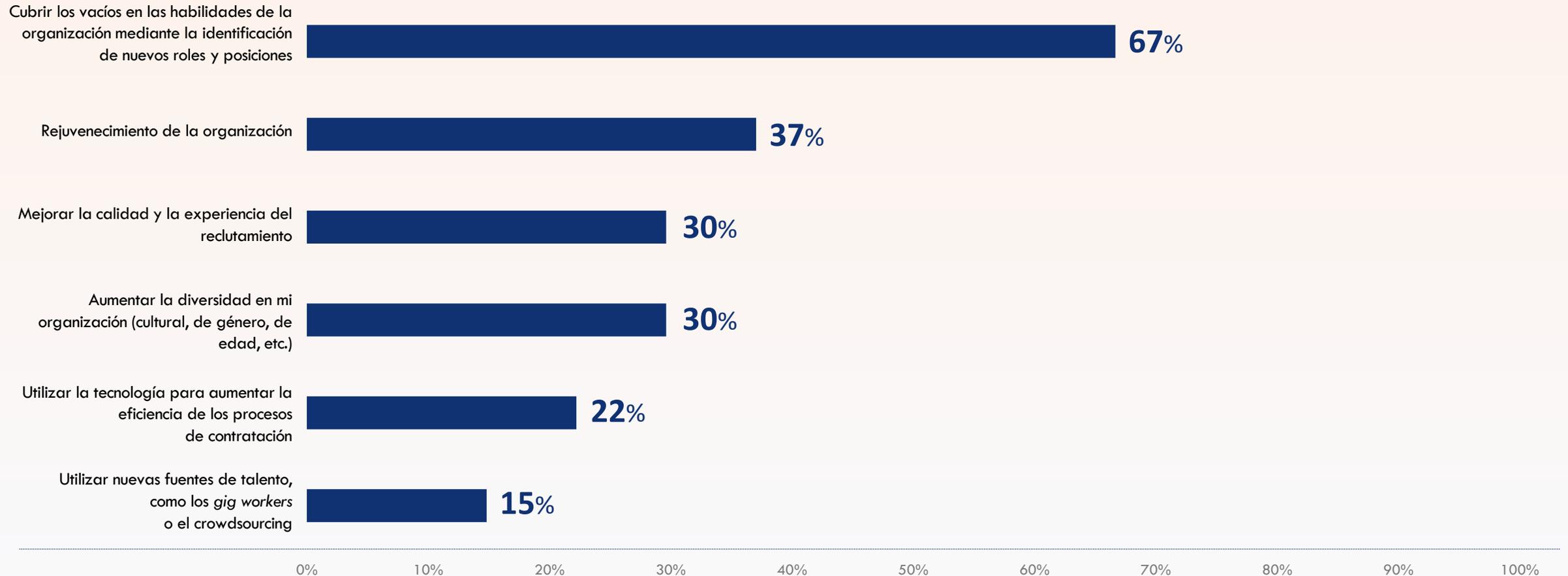
Si su empresa ha adoptado o planea adoptar un modelo de trabajo híbrido, ¿dónde refleja o reflejará una mayor flexibilidad para los empleados? Elija una opción:



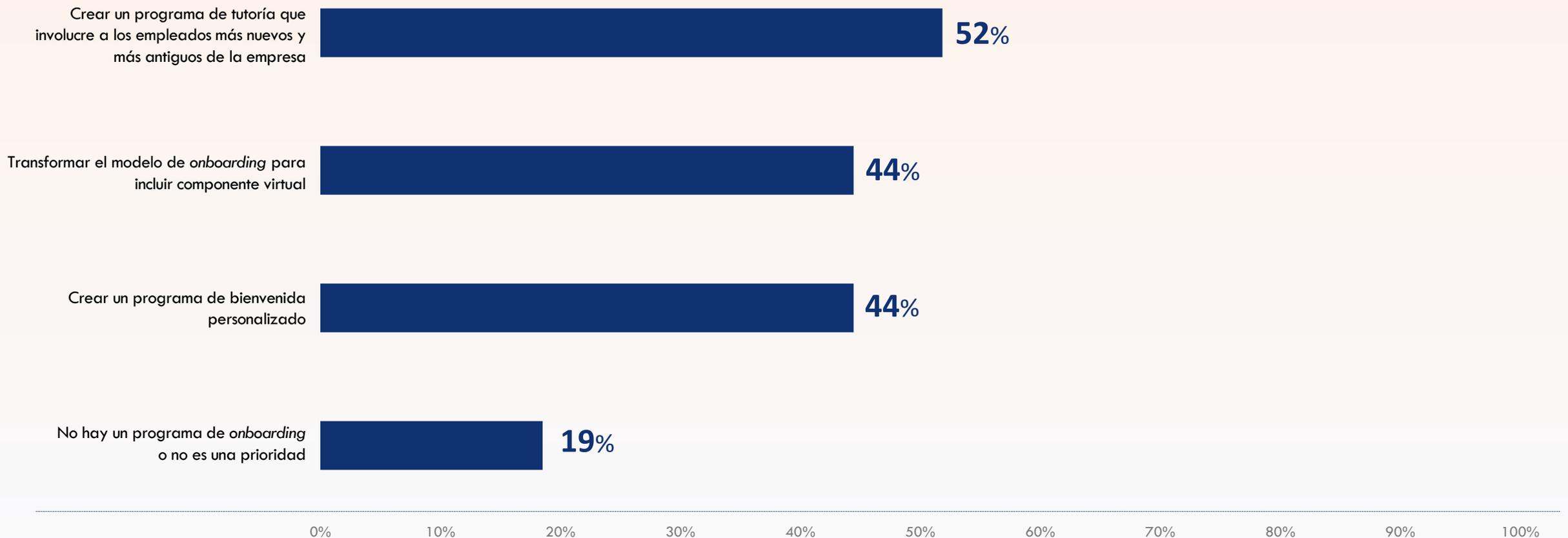
¿Cuáles son las dos mayores dificultades para implementar un modelo de trabajo híbrido?



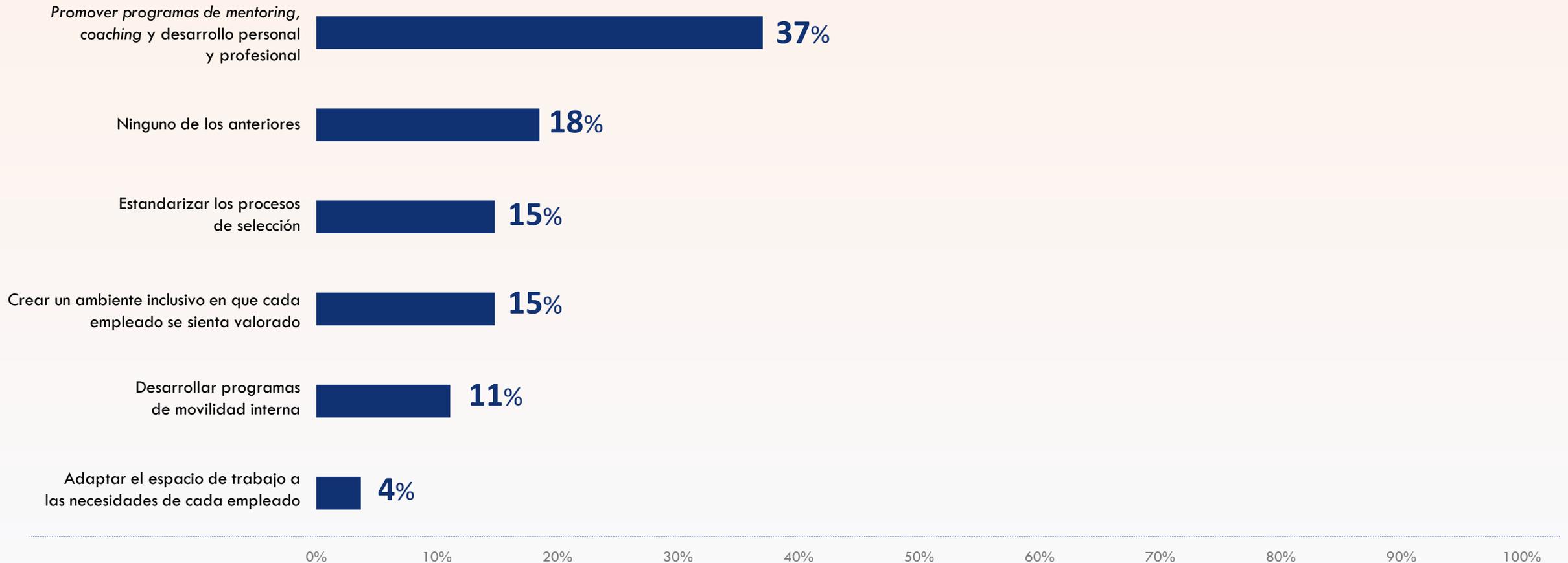
¿Cuáles son las dos principales prioridades de su organización respecto al proceso de contratación?



¿Cuáles son las dos prioridades de su organización en lo que respecta al onboarding de nuevos empleados?



¿Qué medidas se están implementando para promover la diversidad, la inclusión y la equidad en el trabajo?



¿Qué medidas se están implementando para garantizar el Aprendizaje y Desarrollo de los empleados a distancia?

Desarrollar herramientas digitales que aseguren la formación en un entorno remoto **70%**

Desarrollar una oferta formativa centrada en el reciclaje y la mejora de las competencias de los empleados **48%**

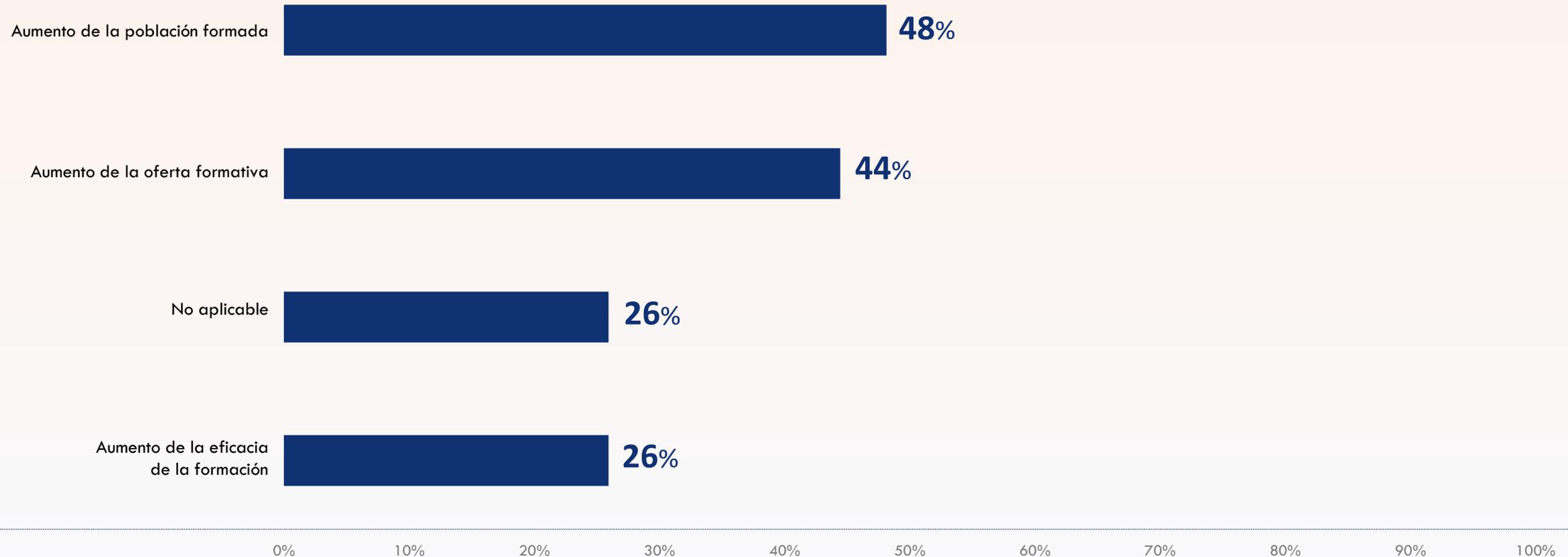
Rediseñar las capacitaciones para que puedan realizarse virtualmente **37%**

Ninguno de los anteriores **22%**

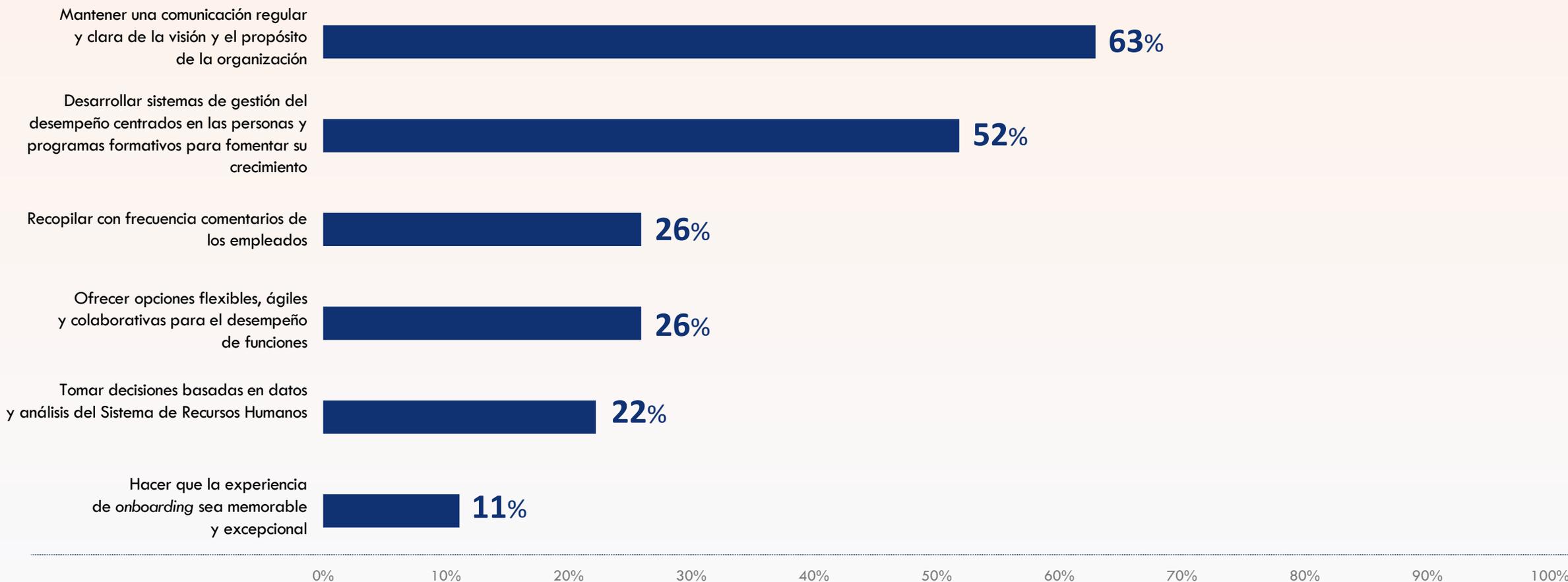
Desarrollar una oferta formativa centrada en el bienestar, la seguridad y el desempeño del teletrabajo **22%**

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

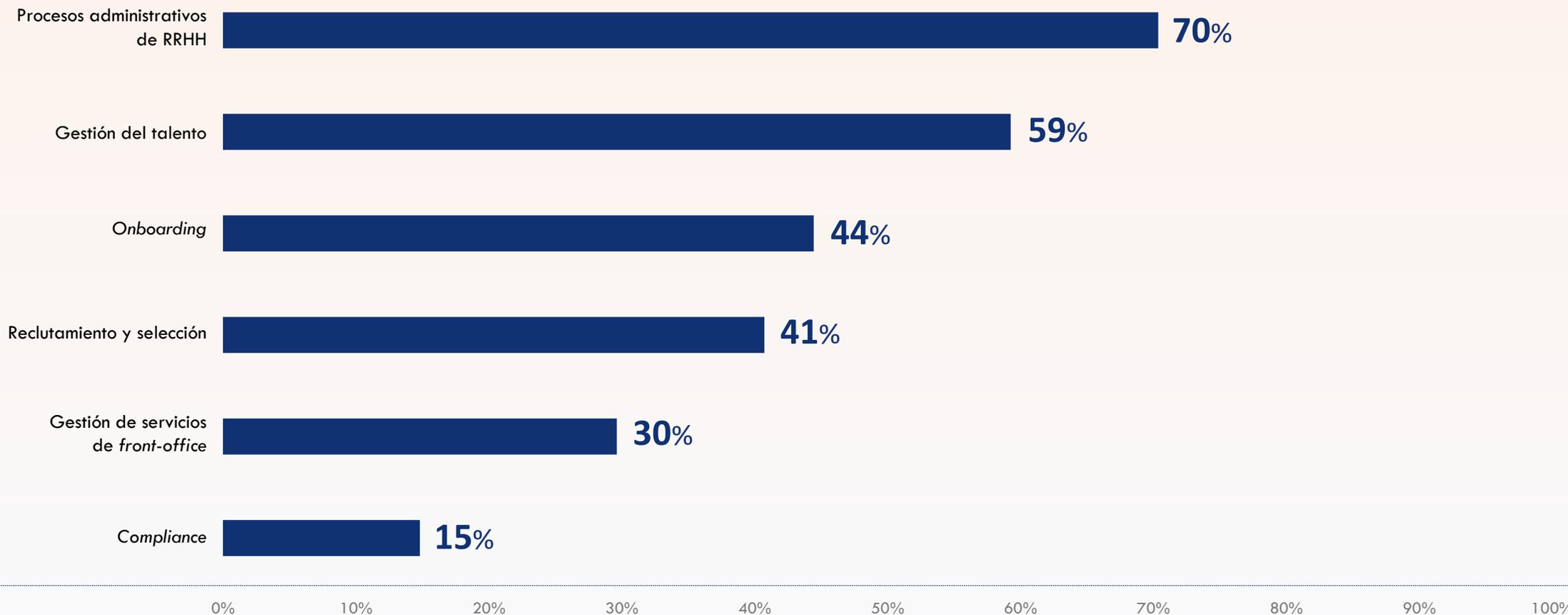
Si su empresa cuenta con un programa de capacitación a distancia, ¿cuáles son las ventajas para el aprendizaje y desarrollo de los empleados?



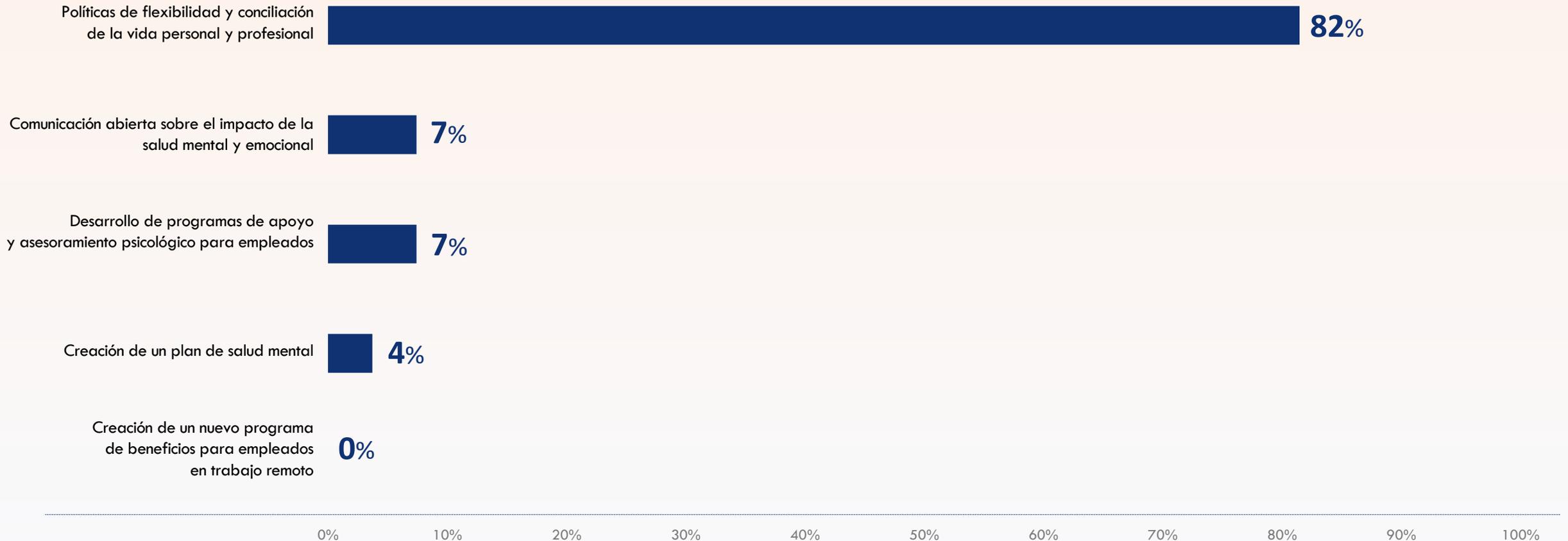
Seleccione los dos ejes principales en los que su organización se está enfocando para mejorar la experiencia de los empleados:



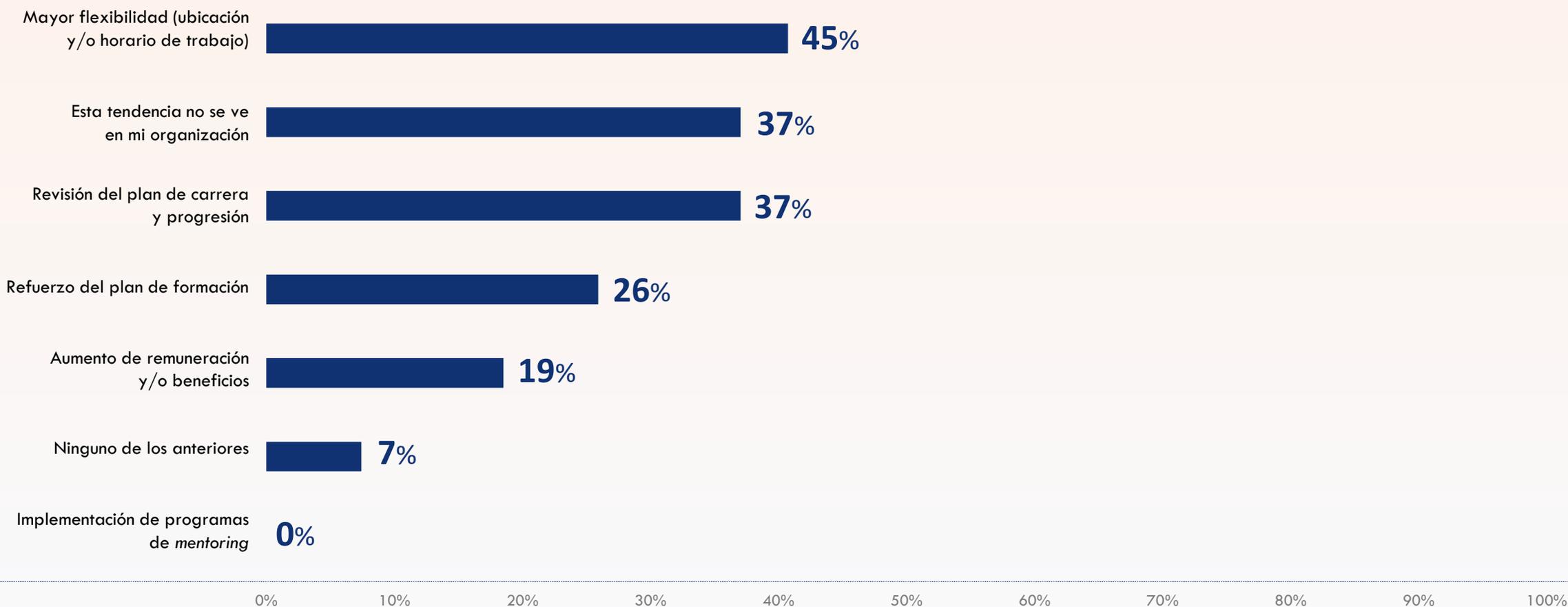
Seleccione dos o tres áreas en las que crea que la tecnología puede contribuir a mejorar la experiencia de los empleados:



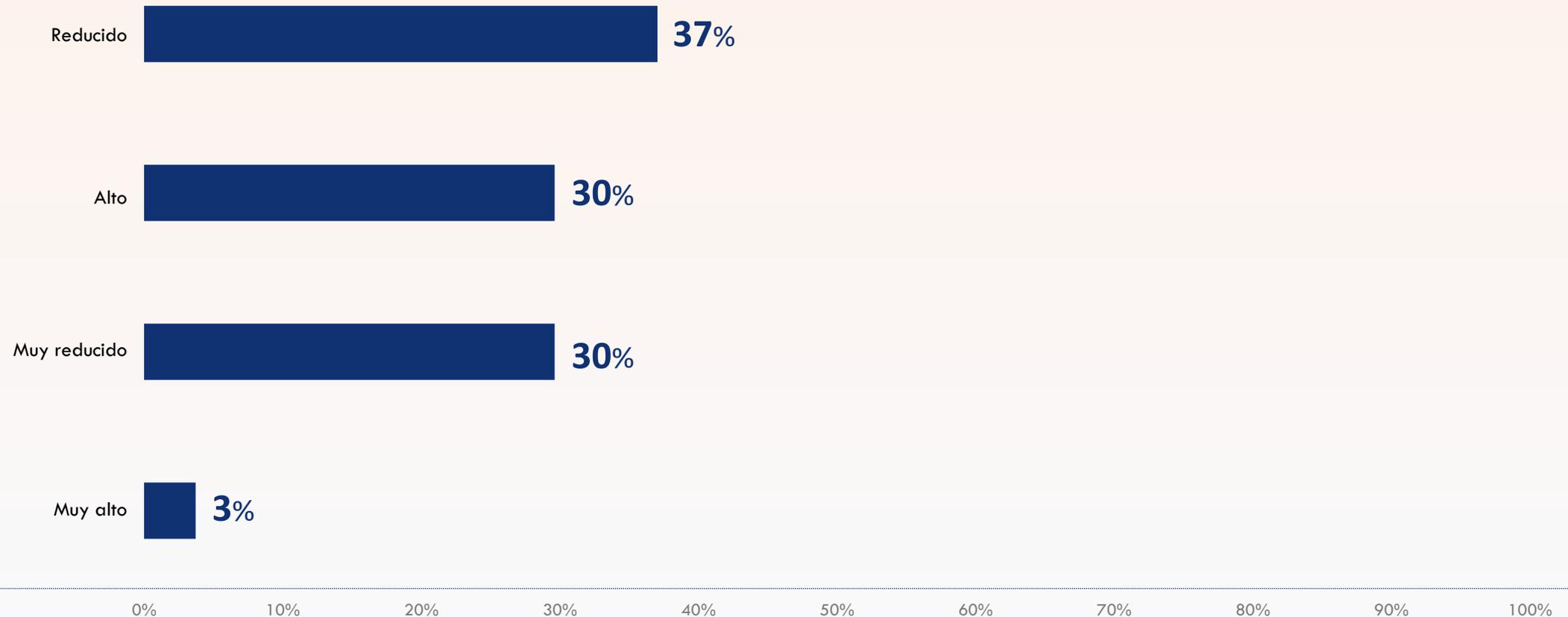
¿Qué medida considera que ha tenido mayor impacto en la mejora de la salud mental y el bienestar de los empleados?



¿Cuáles son las dos estrategias principales que su organización ha planeado implementar para responder a la tendencia de turnover o aumento de la rotación de empleados?



En cuanto a la legislación recientemente aprobada que obliga a las empresas a abstenerse de contactar a los trabajadores durante los períodos de descanso, ¿qué impacto prevé en su organización?



Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.
info@kaizen.com | kaizen.com

Kaizen Institute Spain
es@kaizen.com | es.kaizen.com

Kaizen Institute Portugal
pt@kaizen.com | pt.kaizen.com

Kaizen Institute United Kingdom
uk@kaizen.com | uk.kaizen.com

Kaizen Institute France
fr@kaizen.com | fr.kaizen.com

