

**Adecco**  
Learning & Consulting

**A** | THE ADECCO GROUP  
INSTITUTE

# Informe de Tendencias Empresariales 2022



# Índice

## 1. Introducción:

Tiempos de incertidumbre, tendencias en la gestión  
y el propósito de las organizaciones

Javier Blasco - Director The Adecco Group Institute..... 3

## 2. Objetivo y presentación del estudio:

Muestra utilizada y áreas analizadas

[Ejes del Estudio] ..... 5

## 3. Resultados, conclusiones y reflexiones del estudio ..... 12

3.1 Eje 1: Estrategia Empresarial..... 13

3.2 Eje 2: Modelo Organizativo Empresarial ..... 16

3.3 Eje 3: Solidez Financiera..... 19

3.4 Eje 4: Políticas de RRHH ..... 22

3.5 Eje 5: Liderazgo ..... 24

## 4. Cierre

Reflexión | David López ..... 26



# 1 Introducción: tiempos de incertidumbre, tendencias en la gestión y el propósito de las organizaciones

Javier Blasco

No cabe duda de que los tiempos que vivimos están llevando a las organizaciones a aquello de que “lo que no te mata te hace más fuerte”. Esperanzados en una salida definitiva de la crisis sanitaria y económica, nuevos frentes amenazan en el horizonte... la inflación y sus efectos en nuestra economía, las nuevas variantes de la Covid-19, la guerra de Ucrania y la recomposición del orden geoestratégico mundial, la amenaza energética, la previsible subida de tipos de interés por el BCE...

La pandemia nos cambió a todos y también las empresas están abordando profundas transformaciones. Aprendimos nuevas habilidades, aumentamos nuestra flexibilidad emocional y aprendimos optimismo y la capacidad de recuperarnos. Muchos de los dolores de cabeza de las organizaciones de cara al próximo otoño estarán relacionados con la creciente necesidad de agilidad y flexibilidad para adaptarse a entornos cada vez más inciertos y complejos.

Aunque habitualmente nos coja la tormenta con los deberes “a medio hacer”, también es el momento de reformular estrategias. La acelerada transformación digital, la demanda creciente para ser flexibles en una economía fluida, el reto de la productividad ... Muchas amenazas y también muchas oportunidades... el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, en el marco de la próxima solicitud de más de 90.000 millones de euros es un reto país, y probablemente el último tren que nos pueda alejar del abismo...

Nuestra competitividad no sólo dependerá de la tecnología, probablemente hoy la única fuerza deflacionaria, pero a buen seguro un *commodity* en pocos años, sino del aseguramiento de nuestra cadena de suministros, de cómo seamos capaces de recomponer nuestra cartera de productos y servicios para aportar valor a nuestros clientes y *stakeholders*, de cómo sobrevivir a la mano del legislador y, sobre todo, de cómo atraer y retener el talento, como motor de la innovación y la resiliencia de nuestras organizaciones.



Vuelve a ser tiempo de alinear la estrategia de personas con la estrategia de la organización, pero ni partimos de un modelo transaccional como antaño, ni las estrategias para ser competitivos son modelos estáticos, luego aquellas organizaciones que no sepan entender la criticidad de los recursos humanos correrán el riesgo de morir por inanición.

Todos los integrantes de los órganos ejecutivos buscarán decisiones diferentes a las clásicas, desafiando el propósito de las organizaciones, los negocios y el liderazgo. Incluso en la gestión de los recursos y las finanzas, los nuevos tiempos nos invitarán a superar el foco sólo en el qué de la productividad, la eficiencia, la estabilidad operativa o la liquidez y buscarán la estrategia en la sostenibilidad e inclusión como base para el crecimiento, porque esas son las prioridades de las personas hoy.

Parece que nuevamente las empresas tendremos que resetear la reflexión sobre cómo gestionar personas en situaciones y patologías que no sólo tienen que ver con la -esperemos que coyuntural, aunque dilatada en el tiempo- pandemia, sino que es una realidad conectada también con la revolución digital, el envejecimiento de la población, la creciente hibridación o la transformación de los lugares de trabajo, entre otras variables.

La necesaria reinención también nos llevará a ser más disruptivos con las métricas y los cuadros de mando, con la búsqueda de la transferencia de la tecnología en cada rincón de nuestra empresa y de cada una de nuestras personas trabajadoras. Con la vuelta de los confinamientos hemos aprendido que ser un excelente lugar para trabajar ya no significa que ese lugar tenga que ser una oficina, y el salario emocional, la “palanca” que multiplica el *performance* de nuestros recursos humanos, nos está exigiendo profundizar en las expectativas de cada uno de nosotros.

En tiempos donde va a ser imprescindible la sostenibilidad en materia salarial, y aún pendientes de un pacto de rentas que se extienda al modelo de pensiones y a la factura de lo público, necesitaremos un nuevo perfil de líderes a los que acompañar hacia cambios retadores a través de acciones y comportamientos. Un nuevo contrato tácito donde alinear el propósito de la organización con nuestra mejor versión.

Javier Blasco  
Director The Adecco Group Institute



## 2 Objetivo y presentación del estudio: muestra utilizada y áreas analizadas

En Adecco Learning & Consulting, como consultora de estrategia y transformación organizacional, estamos muy interesados en conocer la situación que viven las compañías a nivel nacional. En este sentido, en 2020 iniciamos un estudio, coincidiendo con la pandemia, con el objetivo de tener información de cómo las empresas españolas estaban gestionando la situación tan complicada y compleja a la que se estaban enfrentando. Una gestión relacionada tanto con el análisis, como con la organización y las políticas de RRHH. .

En ese momento obtuvimos resultados muy interesantes. Algunos de estos resultados reflejaban que:

Un 80% de las empresas encuestadas, no estaba analizando el “impacto” ni económico ni organizativo que la pandemia estaba produciendo, y la mitad de las empresas (50%) no había definido una nueva estrategia empresarial, ni identificado nuevos objetivos hacia los que dirigirse.

Asimismo, la mayoría de las organizaciones no se planteaba externalizar los servicios “no *core*” y reconocían que no tenían los procesos clave digitalizados, algo en ese momento necesario para enfrentarse a la situación. Lo más relevante y preocupante se relacionaba con la afirmación de que un 66% de las compañías manifestaron no poder sobrevivir más de 3 meses si esta situación se alargaba en el tiempo. A pesar de esto, el 42% de las organizaciones encuestadas manifestaban una mayor capacidad financiera que en el actual estudio.





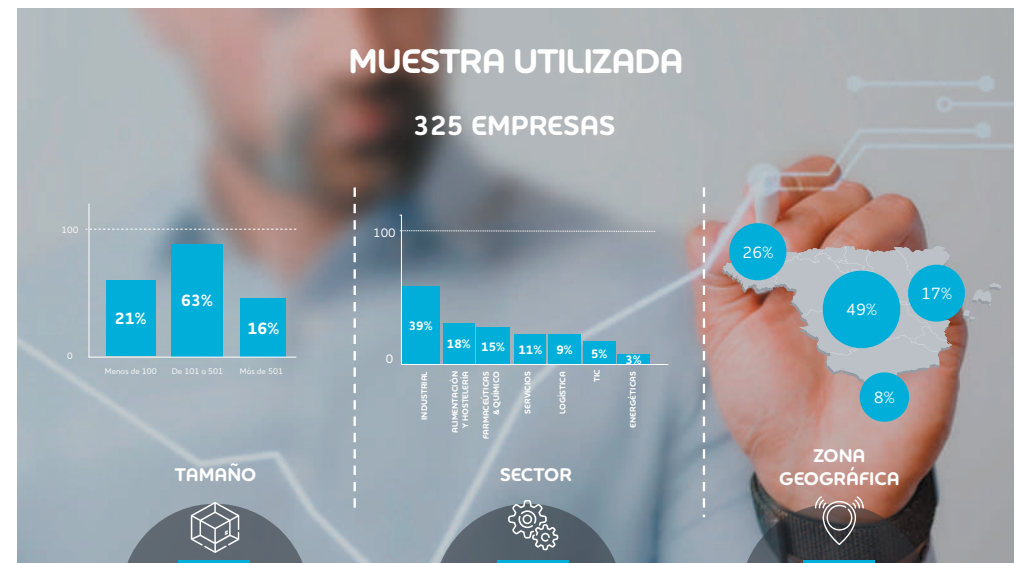
En el contexto del año 2022, dos años después de nuestro primer análisis, nos preguntamos cómo ha sido la evolución de las organizaciones españolas respecto a esta gestión empresarial y cómo se están viendo afectadas las empresas, así como qué medidas están tomando.

Durante el periodo comprendido entre enero y marzo 2022 iniciamos un estudio con este objetivo. Para ello, preguntamos a una muestra de 325 empresas de ámbito nacional, de distintos tamaños y sectores empresariales.

La muestra utilizada está constituida fundamentalmente por empresas de mediano tamaño, sector industrial y localizadas en la zona centro de la península.

La información se obtuvo tras la administración de un cuestionario constituido por 27 preguntas con respuestas tipo Likert. Respecto al modo de administración fue en un 90% de los casos en formato presencial y en modalidad entrevista; y el 10% restante en formato online.

Estas preguntas giraban en torno a 5 ejes prioritarios de la gestión empresarial, que son los siguientes:



# Eje 1: estrategia empresarial

Este eje proporciona información acerca del posible cambio de objetivos de la compañía y su estrategia o estrategias para llegar a estos. Se analiza si estos objetivos han sido modificados y si previamente se ha realizado un análisis o evaluación del impacto que la pandemia y el contexto actual ha tenido en el negocio.

Esta evaluación se relaciona con el análisis en las distintas áreas del negocio, tanto en los productos y servicios que se comercializan como en la actual tipología de cliente que tiene la empresa, en las modificaciones en la forma de producción o en los diferentes canales de distribución existentes.

Con la información recabada en este eje se pretende dar respuesta a preguntas tales como: ¿Tiene sentido seguir generando estrategias a largo plazo? ¿O nos orientamos a estrategias más cortoplacistas? ¿Se han modificado los objetivos que tenían las empresas con anterioridad a la situación que vivimos o se he producido una readaptación de estos? ¿Están las empresas españolas actualmente preparadas para realizar este tipo de análisis que afecta directamente a la estrategia?





## Eje 2: modelo organizativo empresarial

En este eje analizamos las tendencias que giran en torno a la productividad tanto del negocio y de las distintas áreas funcionales, como de las personas. Se centra en la medición de esta productividad con indicadores que permitan tomar decisiones y que estén adaptados y alineados a la necesidad actual, con los cambios producidos.

Otro de los aspectos que hemos tenido en cuenta se relaciona con el proceso de digitalización de la empresa, tanto a nivel interno (digitalización de las personas y los procesos clave del negocio) como externo, relacionado con proveedores y clientes. Y todo ello teniendo en cuenta el cambio cultural que supone esta transformación digital en las personas. Los nuevos modelos de trabajo son otro de los puntos clave de este eje, los nuevos modelos de trabajo que la pandemia nos ha traído, su constitución e instauración.

Aquí se da respuesta a preguntas tales como: ¿Se ha implantado el teletrabajo en las organizaciones? ¿El futuro es híbrido? ¿Cuáles son las claves para la colaboración en estos nuevos contextos?



## Eje 3: solidez financiera

En este punto se busca información sobre la solvencia financiera de la empresa y la viabilidad de esta para seguir subsistiendo, de forma competitiva, en el mercado actual, además de conocer si el tejido empresarial español cuenta con distintos presupuestos en base al análisis de los diferentes escenarios a los que está expuesto o si cuenta con indicadores de gestión que permita la adaptación a los cambios derivados de la evolución de la crisis. También se analiza hasta qué punto las organizaciones se plantean la externalización de los servicios “no core” como una medida para flexibilizar los costes fijos y poder ser más competitivos.

Se busca responder a preguntas tales como: ¿Cuál es el estado económico actual de las organizaciones españolas? ¿Cómo afecta el fin de las subvenciones estatales a las empresas? ¿Están cambiando las políticas salariales de las corporaciones?



## Eje 4: políticas de RRHH

Se analiza la información acerca de la política y la estrategia de RRHH que se está aplicando actualmente en las empresas y cómo se está vinculando con las políticas de compensación y retribución tanto salarial, con el paquete de beneficios sociales que la compañía pone a disposición de los empleados/as y con el salario emocional, relacionado con los programas de desarrollo.

Se pregunta y trabaja acerca de la preocupación que tienen las empresas hacia sus colaboradores, su cuidado tanto a nivel social y mental como financiero, ya que estas cuestiones son actualmente determinantes para la motivación y fidelización del talento empresarial. ¿Qué tendencias hay actualmente dentro del ámbito de la gestión de personas? ¿Son las mismas o se han modificado? ¿Se ha incrementado la preocupación por el colaborador/a y, si es así, qué planes se están realizando?



# Eje 5: liderazgo

La agilidad, el teletrabajo, la *gig economy*... todos los cambios que se están viviendo en las organizaciones repercuten directamente en las habilidades y competencias que se requieren de los líderes o responsables. ¿Qué espera la empresa actualmente a nivel competencial de un líder? ¿Han cambiado las competencias respecto al periodo anterior? Y lo más importante y clave en este momento, desde el punto de vista del colaborador/a, ¿qué es lo que más se valora? ¿Varían las competencias que más se valoran en base a la experiencia del colaborador/a? ¿Y a su edad? Estas son las cuestiones que se analizan en este eje.

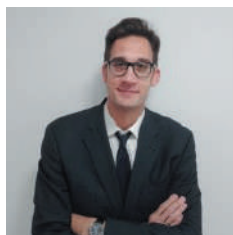


# 3 Resultados y reflexiones del estudio

A continuación, presentamos los resultados obtenidos, así como algunas conclusiones del estudio. A esto se añade las reflexiones sobre la situación actual y las tendencias emergentes realizadas por profesionales de distintos sectores del ámbito empresarial. Los participantes en la elaboración de este informe son los siguientes:



**Nuria Montesa Gorriz**  
Responsable Consultoría RRHH  
Adecco Learning & Consulting



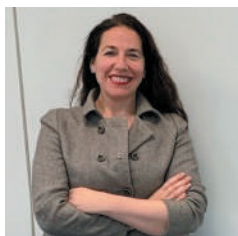
**Antonio Viu Pascual**  
Gerente Learning & Consulting  
Zona Cataluña



**Jorge Álvarez**  
Director Comercial  
Adecco Learning & Consulting



**Sara Flores Bulay**  
Gerente Learning & Consulting  
Zona Centro



**Mª del Carmen Infante**  
Gerente Learning & Consulting



Colaboradores:

**Elena Álvarez Rodríguez**  
Directora General  
Aire Comprimido Industrial Iberia, S.L, Atlas Copco

**Gabriel Varela López**  
HR Director  
Grupo Iberconsa

**Fernando Gil Bort**  
Director de RRHH  
Hospital Intermutual de Levante

**Olga Mª de Entrambasaguas Arcones**  
Gerente de Recursos Humanos  
Grupo Italfármaco

**Jose Luis Ausín**  
Responsable Universidad Corporativa  
Naturgy

# Resultados y Conclusiones

## Eje 1: estrategia empresarial



Mayor análisis empresarial situación actual vs 2020.



Se mantienen los mismos objetivos y estrategia empresarial (2020).



Más acciones tácticas vs estratégicas.



Mayor foco en la relación con clientes a través de herramientas digitales.

La estrategia de la organización impacta directamente en cómo es la gestión de una empresa; es la manera en que una organización define cómo creará valor. Determina qué hacer y cómo hacerlo, detallando los objetivos a conseguir y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

Por este motivo, comenzamos el estudio sobre las Tendencias de Gestión Empresarial con una serie de preguntas enfocadas a conocer si la situación vivida en los últimos meses había impactado en la estrategia de las empresas, en sus objetivos y en sus planes de acción.



### Estrategia y Objetivos:



Sectores que menos han variado la estrategia a largo plazo



Tamaño: Las empresas entre 100-500 empleados, las que menos han modificado su estrategia

Los principales resultados obtenidos son los siguientes:

- Observamos un mayor análisis por parte de las empresas de cómo impacta en su negocio la situación actual de incertidumbre y los cambios continuos y muy rápidos del mercado. Respecto al estudio realizado en 2020, vemos que se ha incrementado ese análisis tanto en su periodicidad como en su profundidad. Si en 2020 se realizaba un análisis profundo de las variables comentadas en un 20% de las empresas, en 2022 se ha incrementado a un 33% el número de empresas que realizan un análisis de impacto de forma exhaustiva y con una periodicidad mensual.



### Ampliado o reforzado Herramientas digitales



Sectores que menos han variado la estrategia:



Tamaño: Menos de 100 trabajadores NO han reforzado

- Las empresas no han modificado su estrategia a largo plazo, manteniendo los mismos objetivos. Esto no varía respecto al estudio realizado en 2020 donde el más del 70% de las empresas no se planteaban modificar su visión.
- Han adaptado sus planes de acción, pero no han modificado sus objetivos. El 77% de los cambios realizados son más tácticos que estratégicos; principalmente han iniciado acciones correctoras sobre las planteadas en un inicio para adecuar la estrategia al nuevo contexto. Esto lo observamos en mayor medida en empresas pequeñas y del sector industrial.

- Se ha intensificado la comunicación interna, para trasladar los cambios tácticos y, tras la situación vivida en pandemia, se pone el foco en las personas y en alinearlas o conectarlas con la empresa.
- Se observa un mayor foco en la relación con los clientes a través de herramientas digitales. La omnicanalidad se posiciona como una tendencia en las estrategias empresariales implementadas.

Podemos concluir que se observa una tendencia en el tejido empresarial a reforzar el análisis de manera continua de la situación, a poder disponer de datos reales y actualizados que permitan adaptar nuestra estrategia, a que ésta se flexible y que los planes se puedan ajustar

Pero tan importante como realizar ese análisis o seguimiento del plan es disponer de indicadores de negocio válidos, que midan lo que tenemos que medir y nos permitan visualizar cómo vamos y si la ruta es la correcta. La tendencia es no solo utilizar los KPI si no introducir los OKR como indicador de negocio que potencia la implicación de las personas para conseguir esos resultados.

La tendencia que observamos es que se reduce la duración de los Planes Estratégicos, que anteriormente planteaban un mínimo de 5 años para conseguir los resultados. Actualmente observamos planificaciones a 2 o 3 años máximo, lo que permite afrontar los cambios del entorno y adaptarse a nuevas situaciones, sin perder de vista el propósito marcado.

**Nuria Montesa Gorriz**

Responsable Consultoría RRHH Adecco  
Learning & Consulting



# Reflexión empresarial

Las empresas nos encontramos ante una situación volátil, incierta y ambigua en la que hemos de enfrentarnos a nuevos retos: una pandemia que ha transformado la forma de relacionarnos, la guerra en Ucrania, una crisis energética, una situación inflacionista, una crisis de la cadena de suministro, una crisis de oferta; a la vez que, paradójicamente, a un crecimiento importante de la demanda. Está claro, por tanto, que es necesario transformarse para afrontarlos e incluso salir reforzados y para continuar ofreciendo las mejores soluciones y el mejor nivel de servicio a nuestros clientes.

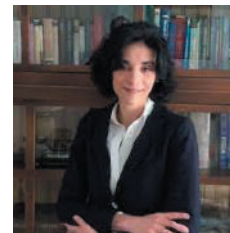
A nivel estratégico, en nuestra empresa seguimos confiando en la visión, la misión, el propósito, los valores y los pilares estratégicos a largo plazo sobre los que ponemos un gran foco, a la vez que nos esforzamos por ser ágiles y por buscar siempre una forma mejor de hacer las cosas. La innovación es uno de nuestros valores, lo que posibilita que nos anticipemos para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el mercado y que continuemos ayudando a nuestros clientes a crecer y contribuir a construir un mañana mejor.

Nuestra transformación se está orientado hacia los siguientes aspectos:

- Un mayor compromiso con el cambio climático y con una sociedad baja en carbono, tanto en nuestras operaciones como en las de nuestros clientes a través de nuestros productos.
- La digitalización forma parte de todo lo que hacemos. Es un factor de cambio para nuestra forma de comunicarnos e interactuar con nuestros clientes. Buscamos el equilibrio entre lo presencial, lo digital y lo virtual. Como ejemplo, la realidad aumentada para formaciones y lanzamientos de producto, la automatización para mantener al cliente informado y la agilización de los procesos.
- La gestión de la información y la conectividad tanto de nuestras máquinas para ofrecer soluciones basadas en el rendimiento de las máquinas, y fuente de información para el desarrollo de producto, como de nuestros procesos para alcanzar la excelencia operacional.

- Las personas son nuestro principal pilar estratégico y, por tanto, nos enfocamos en atraer, reclutar, desarrollar y retener el mejor talento. Promovemos el incremento de la diversidad, pues la inclusión es nuestra creencia, nuestra cultura. A partir de la pandemia estamos poniendo todavía más foco en mejorar la salud mental y el bienestar de nuestra gente, así como en promover una cultura de aprendizaje continuo, que debe acompañarnos a lo largo de toda nuestra vida y que es parte del crucial de nuestro éxito como empresa. La formación virtual nos está permitiendo ampliar la oferta formativa y que muchas más personas puedan mejorar sus competencias y, por tanto, incrementar sus posibilidades de desarrollo. En este aspecto también buscamos el equilibrio entre lo presencial, digital y virtual para favorecer la flexibilidad y la eficiencia, a la vez que la interacción formal y no formal. La interacción es uno de nuestros valores, pues contribuye a la innovación, a la creatividad, favorece el trabajo en equipo y la colaboración y, por ende, la calidad de servicio al cliente.

En conclusión, nuestra prioridad es generar valor para nuestros distribuidores, clientes, empleados, accionistas y proveedores, y nos esforzamos día a día para conseguirlo.



**Elena Álvarez Rodríguez**

Directora General

Aire Comprimido Industrial Iberia, S.L, Atlas Copco

# Eje 2: modelo organizativo empresarial



Un 47% tiene una política y/o protocolo de teletrabajo actualmente.



El 27% de las empresas encuestadas manifiestan no disponer de ningún día de teletrabajo.



Preocupación por medir la productividad, sin definir y/o actualizar de nuevos KPI.



Necesidad de invertir más en digitalización.



El proceso de digitalización ha consistido principalmente en fomentar el uso de herramientas digitales, frente a un *mindset* digital.



34% de las empresas prevén aumentar sus plantillas en el corto plazo

La organización de las nuevas formas de trabajo, nuevas dinámicas, **nuevas exigencias por parte de empleados y clientes, nuevos estilos de liderazgo...** convergen hoy con una era - la era post-COVID - en la que, además, **la colaboración, la co-innovación, la creatividad y la eficiencia,** se postulan como prioridades estratégicas a la hora de avanzar competitivamente.

Se trata de abordar una completa gestión del cambio, de entender que la forma de trabajar se ha transformado. Es por ello que aspectos como la transición a plataformas tecnológicas, la revisión de procesos, la aplicación de nuevas herramientas o el 'rediseño' de la cultura corporativa son también protagonistas indiscutibles.



## Políticas de teletrabajo



Dentro del eje organizativo del estudio realizado, sólo un 27% de las empresas encuestadas manifiestan no disponer de ningún día de teletrabajo y un 47% aplica políticas de teletrabajo en alguno de los puestos. Es cierto, que en algunos casos la vuelta a la normalidad ha devuelto a las empresas que no tenían unas políticas definidas para el teletrabajo a la realidad del 2019.

Uno de los puntos a destacar del estudio es todo lo vinculado al proceso de digitalización, que en muchos casos, ha consistido principalmente en fomentar el uso de herramientas digitales, frente a un *mindset* digital.



## Proceso de digitalización



En ese sentido, ha habido un impulso mayor en relación con las herramientas de colaboración en las empresas de menos de 100 empleados, de las que el 25% pertenece al sector servicios, y en las empresas de más de 500 empleados destaca el sector industrial con 19,5%.

Las empresas se han adaptado de manera urgente para conseguir llevar sus operaciones a un ámbito digital. Han llegado las herramientas antes que el pensamiento digital, el proceso por el cual los usuarios integran las herramientas. Hacerlo así se trata de un error, ya que el pilar fundamental para incorporar esos medios son las personas



y ello supone el 'rediseño' de la cultura corporativa y del *mindset* de las mismas.

Finalmente, del estudio se hace palpable que para las empresas es crítico destacar el rol del mando en este proceso de cambio, consolidando estilos de liderazgo a las nuevas formas de trabajar que faciliten la productividad y la medición. Un punto fundamental y en el que también tiene relevancia el papel del *mánager* tiene relación con cómo las empresas son capaces de captar talento en un momento de escasez de este. Las organizaciones no se pueden permitir el lujo de no ser atractivas para los perfiles que buscan y la organización del trabajo es un factor determinante para captar, o no, ese talento. En relación con esto, cabe destacar que un 34% de las empresas encuestadas, pertenecientes a los sectores energético, TIC, Farma, químico y alimentación, prevé aumentar sus plantillas en el corto plazo y será crítico para ellas ofrecer a los candidatos formas de trabajar acordes con sus necesidades y expectativas.

**Antonio Viu Pascual**

Gerente Learning & Consulting  
Zona Cataluña



# Reflexión empresarial



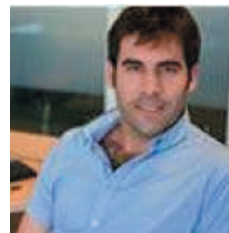
Los cambios / paradigmas a los que nos enfrentamos diariamente en nuestra sociedad han hecho que nuestros modelos de gestión hayan evolucionado al mismo ritmo y que la función de RRHH sea palanca fundamental para la implementación de esos nuevos modelos.

Liderazgo colaborativo, jerarquía horizontal, gestión el talento, big data, modelos híbridos de teletrabajo, gestión por objetivos.... Todos estos elementos ya forman parte (o deberían) de nuestro día a día y tienen que estar ligados entre ellos para que la implementación de estos nuevos modelos sea eficaz y exitosa.

Difícilmente podré tener un modelo jerárquico horizontal, en el que todos los colaboradores estén involucrados, si no existe una gestión por objetivos y que las personas se identifiquen y hagan suyos estos objetivos. Más complicado será una gestión de nuestros colaboradores o de un modelo híbrido de teletrabajo (cualquiera que sea su formato) si la gente no entiende la estrategia empresarial a través de una dirección clara y con un liderazgo colaborativo.

Del mismo modo, la fuga de talento será una realidad si no ofrecemos herramientas sofisticadas y adecuadas, entornos colaborativos y, por supuesto, oportunidades de crecimiento que permitan ya no solo el desarrollo vertical sino también horizontal.

En definitiva, debemos entender estos nuevos modelos como una globalidad, y no como piezas separadas, si queremos que nuestras organizaciones se alineen a lo que la sociedad actual nos está demandando.



**Gabriel Varela López**  
HR Director  
Grupo Iberconsa

# Eje 3: solidez financiera



Participación desigual de los departamentos de RRHH en el conocimiento de los estados financieros de la organización.



**24%** expresa que no puede adaptar sus costes fijos sin poner en riesgo su operación en el corto, medio o largo plazo.



En 2020 el **42%** de las empresas encuestadas manifestaban una mayor capacidad financiera frente a **un 34%** en 2022.

El grado de solidez financiera de una compañía impacta directamente en el desarrollo de su estrategia y su capacidad de transformación. Por ello, constituye un elemento clave en el estudio de Gestión Empresarial que desde Adecco Learning & Consulting elaboramos cada año.



Externalización de los servicios NO Core.



Las empresas *medium* (de 100 a 500 empleados) son las que en mayor medida externalizan los servicios no core.

El resultado de 2022 (tengamos en cuenta que realizamos el trabajo de campo en los meses de enero y marzo) puede resultar un tanto sorprendente al manifestar las empresas participantes que, en su mayoría, contaban con mayor capacidad financiera en 2020 que el presente ejercicio. Sin embargo, lo cierto es que tiene todo el sentido; en 2020 el estado de forma de las empresas era excelente, veníamos de un 2019 muy bueno y, consecuencia de ello, con extraordinarios resultados en beneficio empresarial, balances saneados y coste de financiación ajena en mínimos históricos.

Adicionalmente, desde 2020 hemos mantenido un cierto “*doping*” gubernamental por los fondos ICO, la “subvención” del ajuste de costes a través de los ERTE y los fondos “Next Generation” procedentes de la Unión Europea, que han reforzado los estados financieros de la empresa hasta el momento.

## CONCLUSIÓN



- 52% de las organizaciones mantienen precios de sus productos y servicios.
- 57% de las organizaciones, valoran mayor externalizar procesos **no core**.



## REFLEXIÓN

¿Y si RRHH asumiera mayor protagonismo en el accountability financiero?

Llegado este punto, y con el actual contexto de clara indefinición del cuadro macroeconómico, a mi modo de ver, cada empresa debe decidir la actitud con la que se enfrentará al futuro próximo, por un lado, saliendo al “ataque” y buscando oportunidades en nuevos mercados, productos y acelerando la transformación de la organización, o bien, saliendo al “contragolpe”, aliviando la estructura de costes de la Empresa y adoptando medidas de agilidad y flexibilidad que les permita estar perfectamente preparadas para aprovechar las oportunidades, a medida que se vayan produciendo.

En cualquiera de las dos estrategias, el rol del área de RRHH es crucial. Es muy importante por ello que la Dirección de RRHH tenga un papel protagonista en la toma de decisiones y en la definición de los planes de implementación y seguimiento.

En resumen, en tiempos complejos, las personas, como casi siempre, marcarán la diferencia.

**Jorge Álvarez**  
Director Comercial  
Adecco Learning & Consulting



# Reflexión empresarial

En entornos ambiguos y cambiantes, cada vez más habituales, son las personas el elemento clave del éxito empresarial, marcando la diferencia entre empresas en dificultades y de éxito. El contexto impredecible obliga a desarrollar los recursos internos y definitivamente, de estos, los intangibles, el conocimiento, la cultura, los procesos, etc., difícilmente copiables, recaen en las personas y como estas interactúan, comparten y se comprometen con la organización. Es, por tanto, la función de RRHH como facilitadora, captando a los mejores, desarrollando y creando las condiciones para un escenario motivador, el área de la organización que mejor puede contribuir a la sostenibilidad económica, pero especialmente si tiene presente el “para que”, la misión de su departamento.

Históricamente la función de RRHH ha venido adaptándose a las necesidades de las empresas, pero también a las capacidades de las personas que dirigían el área. Al principio, las relaciones entre empresa y trabajadores estaban muy mediatizadas por el conflicto y el marco legal de negociación colectiva. Los aspectos jurídicos eran clave, los ocupantes de la función eran fundamentalmente de derecho o graduado social y su denominación, la de jefe de relaciones laborales o de personal. Conforme aparece la teoría de recursos y capacidades en economía de empresa, la identificación y desarrollo de competencias se convierte en un elemento clave de la función, lo que obliga a la adaptación de los anteriores ocupantes del puesto y a la entrada de

profesionales del área de empresariales o RRHH. Y finalmente, dada la importancia que adquieren los aspectos actitudinales y de motivación, se incorporan profesionales de psicología, cambiando incluso la denominación de la función a Dirección de personas.


El peso en los comités de dirección que la función ha ido teniendo, ha ido variando a lo largo del tiempo, pero siempre se ha supeditado al alineamiento de la misión del área con la misión de la organización; es decir, a entender que la función debe servir a la sostenibilidad económica y por tanto debe incluir la perspectiva económico-financiera. De poco sirve focalizarse en el clima, la motivación, la felicidad en el trabajo, si en nuestro discurso sobre estos planes no incluimos la rentabilidad, el presupuesto financiero, la eficiencia productiva, el servicio al cliente, etc, que sin duda tienen en mente el CEO de la organización y el resto de las direcciones.




**Fernando Gil Bort**  
Director de RRHH  
Hospital Intermutual de Levante




# Eje 4: políticas de RRHH


 Intensificación de comunicación vs Aumento de incertidumbre


 88% de las empresas han incrementado el número de reuniones.


Reuniones ≠ Productividad


 39% de las empresas prevén aumentar sus plantillas en el corto.

 Búsqueda del talento polivalente.

 No se observa una sustitución de objetivos individuales / equipo a objetivos compañía.

 No se evalúa la “salud emocional” del empleado.

 40% no tiene un plan específico en cómo “cuidar” y fidelizar los colaboradores.

 El 80% no han cambiado sus esquemas retributivos.

 Paquetes de beneficios: se mantienen.

## CONCLUSIÓN

- Tendencia a **mantener**:
  - Los mismo modelos de gestión de personas.
  - Las áreas desarrollo/formación habituales.
- Tendencia a **explorar** nuevas formas de aprendizaje.
- Tendencia al **autodesarrollo** (Learnability).



## REFLEXIÓN

¿Las empresas buscan conocer el propósito vital del empleado?

¿Está alineado actualmente el propósito de los empleados y las organizaciones?

Entre las áreas evaluadas en el estudio referentes a procesos y políticas de Recursos Humanos, encontramos datos de interés en:

- Selección y atracción del talento: El 39% de las empresas participantes prevé un crecimiento en su plantilla durante 2022. Los datos arrojados por el estudio muestran además una tendencia cada vez mayor en la preferencia de las organizaciones por atraer y retener talento polivalente. Así, en un entorno en continuo movimiento, no parece sorprendente que entre las competencias más valoradas se encuentre la gestión del cambio o la resiliencia.

- Formación y desarrollo: Sin embargo, un dato que llama la atención es el relacionado con el plan de desarrollo y formación, donde la mayoría de las empresas encuestadas manifiestan mantener las mismas áreas en sus planes, incluyendo como novedad el desarrollo en el uso de herramientas digitales y vinculadas al dato. ¿Qué sucede entonces con el desarrollo del talento para aumentar su polivalencia alineado con las competencias más valoradas actualmente?
- Compensación y beneficios: Por otro lado, si atendemos a los esquemas retributivos y paquetes de compensación y beneficios, los resultados apuntan en un 80% a una tendencia de las organizaciones encuestadas a conservar sus modelos y abanico de opciones habituales, lo que tiene una correlación directa con la tendencia a mantener los objetivos individuales, indicadores y KPIs.

- Comunicación interna: destaca en este punto un aumento generalizado y notable de las comunicaciones dentro de las organizaciones, lo que impacta también en una percepción de productividad aparentemente menor. Así, el 88% de las empresas encuestadas dicen haber incrementado el número de reuniones internas, percibiendo las mismas como menos provechosas.

A la vista de los resultados, con modelos de trabajo cada vez más híbridos, todo parece apuntar a que el reto de las organizaciones está en trabajar sobre políticas de recursos humanos que den cabida a la diversidad de talento y demandas tanto del nuevo mercado, como del negocio.

#### Sara Flores Bulay

Gerente Learning & Consulting  
Zona Centro



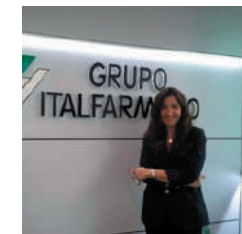
## Reflexión empresarial

En un entorno tan cambiante como el actual, y más tras la pandemia, son muchos los retos a los que se enfrentan las organizaciones y los departamentos de RRHH son claves en esa transición, pudiendo aportar gran valor a la estrategia empresarial.

En poco tiempo nos hemos visto obligados a reinventarnos, a adaptar los modelos de trabajo, gestionar el cambio sin perder de vista los objetivos empresariales, evaluar y cuidar el estado de bienestar y el impacto en la salud mental de nuestros empleados, entre otras cosas y, aunque ha sido un gran reto, también ha proporcionado gran visibilidad a los departamentos de RRHH.

Debemos seguir avanzando en esta línea y fortalecer la cultura organizacional, creando organizaciones ágiles, orientadas al negocio, pero

capaces de adaptarse a las nuevas situaciones, potenciando estrategias que fomenten la creatividad, innovación y digitalización, invirtiendo en medidas para una idónea gestión y retención del talento, fomentando el desarrollo profesional y brindando beneficios a los empleados, lo que favorecerá, además, nuestra imagen de marca y facilitará la captación de nuevo talento.



#### Olga M<sup>a</sup> de Entrambasaguas Arcones

Gerente de Recursos Humanos  
Grupo Italfármaco

# Eje 5: liderazgo

## ¿Qué características le pido a un “responsable/jefe ideal”?

- 200 empleados Listado de competencias
- Periodo: marzo- actualidad Definición

### Resultados Generales. TOP 3



29% Buena comunicación

22% Ayuda a ir en la dirección correcta

19% Fomenta el trabajo en equipo y empatiza



Flexibilidad, gestión del cambio, análisis y solución de problemas

En este eje de liderazgo hemos complementado el análisis con los datos resultantes de un pequeño estudio realizado con más de 300 personas contratadas durante su proceso de onboarding. El estudio tenía por objetivo descubrir cuáles eran las competencias que estas personas consideran imprescindibles y deseables en sus líderes. Para realizarlo, se ha encuestado a 300 personas recién incorporadas, un 41% de ellas con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años y otro 41% mayores de 40. La experiencia profesional de los perfiles está repartida y oscila entre ninguna experiencia a más de 20 años de profesión.

Los resultados obtenidos son los siguientes

- 1 de cada 3 personas encuestadas espera una BUENA COMUNICACIÓN con su responsable.
- 1 de cada 4 busca líderes/lideresas que tengan clara la VISIÓN y les ayuden a ir en la DIRECCIÓN CORRECTA.
- 1 de cada 5 espera que fomenten el TRABAJO EN EQUIPO y la EMPATIA.

Si analizamos transversalmente vemos que lejos de ser muy diferentes a las de antaño, las competencias que les pedimos a los “managers” ahora, sí son más complejas. No solo solicitamos que se comuniquen con nosotros, sino que lo hagan de una forma efectiva; no pedimos directrices claras, sino que además estén alineadas con la estrategia; valoramos que se fomente el trabajo en equipo, pero con empatía.

En el informe, además de describir estas competencias como **imprescindibles** para el “responsable ideal”, el estudio también refleja aquellas competencias que se consideran **deseables**. Los resultados que arroja el estudio son la **flexibilidad**, la **gestión del cambio** y, el **análisis y la solución de problemas**. Si los analizamos, destaca claramente una influencia de la situación vivida en los últimos años y del entorno BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) en el que nos encontramos.

## ¿Qué Características le pido a un “Responsable/Jefe Ideal”?

### Edad



Menores de 30 años:

- 1º Fomente el trabajo en equipo
- 2º Buena comunicación
- 3º Me ayude a ir en la dirección correcta



Mayores de 40:

- 1º Buena comunicación
- 2º Desarrollar el talento
- 3º Tome decisiones de forma rápida y eficiente

### Experiencia Laboral



< 2 años:

- 1º Me ayude a ir en la dirección correcta
- 2º Fomente el trabajo en equipo
- 3º Empatía



> 20 años:

- 1º Buena comunicación
- 2º Empatía
- 3º Ayudar a ir en la dirección correcta





## Reflexión empresarial

Al cruzar los datos de la muestra y analizar las diferencias generacionales, que ya intuíamos, encontramos que, entre los menores de 30, lo más demandado es fomentar el **trabajo en equipo**, mientras que, en el otro extremo de la curva de edad, los mayores de 40 prefieren la **buena comunicación**. Del mismo modo nos sucede con la experiencia laboral previa: mientras que los menos experimentados necesitan que les ayuden a ir en la **dirección correcta**, muy lógico por otra parte, las personas con más de 20 años de experiencia profesional siguen destacando la **buena comunicación** como competencia imprescindible en su “responsable ideal”.

Cuando analizamos la parte cualitativa del estudio, vemos que los *managers* tendrán que ser capaces de **transformar equipos**, de **gestionarlos en modelos híbridos** y de que su comunicación se transforme en **influencia**, sin perder de vista que han de actuar con **el radar puesto en el negocio**.

M<sup>a</sup> del Carmen Infante  
Gerente Learning & Consulting

La inversión en el desarrollo de habilidades para el liderazgo, influencia, *learnability*, comunicación digital y agilidad en las decisiones se convierte en fundamental, para afrontar la actual velocidad en los procesos de transformación, el contexto volátil y poco predecible y la fragilidad de los sistemas sociales y económicos.

En este entorno, la clave es abordar la obsolescencia de las habilidades, convirtiendo en prioritario la planificación estratégica de la plantilla, desplegando una cultura de aprendizaje continuo, a través de procesos de upskilling y reskilling y sólidas redes de colaboración en el aprendizaje. Esto significa poner en marcha ecosistemas formativos y de desarrollo que encuentren equilibrio entre la formación reglada y el libre acceso de recursos, la adaptación continua en la oferta formativa, el fomento de modelos híbridos de aprendizaje y el pragmatismo y utilidad de los contenidos.



Jose Luis Ausín  
Responsable Universidad Corporativa  
Naturgy

# Cierre

## Reflexión

La realidad es que la mayoría de los retos “surfean” el paso del tiempo, permanecen y se van sofisticando, entre ellos la necesidad en la adaptación a los cambios tecnológicos que se ha visto impulsada por el paso de la pandemia que nos ha tocado sufrir.

Otro reto que cabalga a través de los años es el relacionado con la tan ansiada productividad que seguimos persiguiendo y que a los aspectos más tecnológicos se le añaden otras variables como la aparición de nuevos modelos de trabajar (teletrabajo mediante) o la gestión del talento senior o, mejor dicho, la no gestión del talento senior (esto da para otro informe).

Sí que me gustaría detenerme en un fenómeno que está ocasionando una dificultad añadida en esta época post COVID y no es otro que la dificultad de atraer talento adecuado que estamos sufriendo las empresas y, de la misma forma, la dificultad creciente en retener el talento esencial que también estamos sufriendo. Lógicamente la explicación a esta situación, en un entorno con un paro estructural más elevado que la media de la Unión Europea, no es sencilla. Desde nuestro punto de vista las nuevas generaciones tienen una mirada diferente hacia la empresa. Estamos viendo como la gente joven cuando se enfrentan a una entrevista de trabajo, además de ser evaluados, también evalúan a la empresa y que cada vez son más sensibles a aspectos cómo:

- La propuesta de valor en términos de carrera profesional.
- Las formas de trabajo y la propuesta de conciliación.
- El plan de formación y desarrollo.
- El estilo del *management*.
- Y, por último, el encaje del propósito de las empresas con el propósito personal.



Estos aspectos, que hace pocos años eran considerados como secundarios en las propuestas de valor de las empresas hacia sus trabajadores, se han convertido en los más importantes por encima de, por ejemplo, las condiciones salariales o los paquetes de beneficios sociales. Por tanto, para seguir siendo competitivos y poder contar con el mejor talento vamos a tener que hacer los deberes y entender que la forma de entender el trabajo en las nuevas generaciones ha cambiado radicalmente.

David López  
Director Adecco Learning & Consulting



**Adecco**  
Learning & Consulting

 | **THE ADECCO GROUP**  
INSTITUTE