

La Función de los Recursos Humanos y Retos en la Gestión del Talento

Atraer nuevo talento y avanzar en modelos de flexibilidad, los retos más valorados para 2022 en materia de RR.HH.

- El Adecco Group Institute ha encuestado a más de 15.000 profesionales de los departamentos de Personas y de cara a 2022 los principales retos para esta función serán “atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica” (el 76% de las empresas lo valoran entre 7 y 10, y el 44% entre 9 y 10) y “avanzar en modelos de flexibilidad (tiempo y lugar de trabajo, organización, entornos *agile*, etc.)”, con el 76% de valoración entre 7 y 10, y el 35% entre 9 y 10.
- En cambio, la opción menos valorada es “gestionar la salud psicoemocional de las personas en la “nueva normalidad” (55%) y con un 18% de valoración por debajo del 5.
- El 93% de las empresas consultadas cree que las políticas de conciliación y flexibilidad y la flexibilidad horaria son las acciones mejor valoradas por los empleados a la hora de atraer talento, seguido muy de cerca por los planes de formación y recualificación (91%) y el estilo de liderazgo y dirección de la compañía (90%).
- En cuanto a la capacitación de las personas, 9 de cada 10 encuestados creen que debería ir orientada a mejorar su adaptabilidad y polivalencia, superando la segmentación en función de roles u ocupaciones.
- El 84% de las empresas considera que las competencias críticas serán aquellas más “humanas” (empatía, comunicación, innovación, etc.), ya que las competencias digitales transversales acabarán siendo una *commodity*. Además, el 77% cree que las nuevas necesidades de talento se garantizarán más mediante procesos de reciclaje y reutilización del talento interno que mediante la incorporación de nuevos profesionales.
- El 73% de los profesionales de Recursos Humanos opina que la gestión del talento debería ir más orientada a la aportación de valor y resiliencia de la organización que a eficiencia de la misma.
- Sobre la transformación digital del mercado de trabajo, el 61% considera que el impacto de la robotización/digitalización en las tareas será neutro o incluso surgirán más ocupaciones que las que desaparezcan.

Madrid, 15 de diciembre de 2021.- Si 2020 y 2021 han sido años de grandes cambios en la gestión y atracción del talento, el próximo 2022 vendrá lleno de nuevos retos para los departamentos de Recursos Humanos y, por tanto, para las empresas españolas.

En este contexto, el [Adecco Group Institute](#), el centro de estudios y divulgación del Grupo Adecco, ha presentado hoy el primer [informe sobre la Función de los Recursos Humanos y Retos en la Gestión del Talento](#), con el que pretende ayudar a la reflexión sobre aquellos desafíos que, en materia de personas, afectan tanto a las organizaciones como a la propia función de cara al 2022, como previsible “puente” hacia la definitiva recuperación económica y en el empleo. Para ello, se han encuestado a más de 15.000 empresas representativas del tejido empresarial español¹.

En palabras de [Javier Blasco](#), director del Adecco Group Institute: *“Seguimos teniendo enormes brechas en nuestro mercado de trabajo que tienen que ver con el desajuste entre oferta y demanda de talento, la insuficiencia de los canales y esquemas tradicionales de formación y recualificación, el escaso margen de flexibilidad y opciones de adaptación que nos brinda nuestra normativa, y unas cifras que sonrojan en cuanto a desempleo, sobre todo el juvenil y de larga duración, así como a los niveles de temporalidad, por poner unos pocos ejemplos”*.

“No parece desorientado afirmar que muchos de los <dolores de cabeza> de las organizaciones de cara al próximo año tienen que ver con la creciente necesidad de agilidad y flexibilidad para adaptarse a entornos cada vez más cambiantes (entornos VUCA, BANI...), la acelerada transformación digital, o los continuos cambios regulatorios. Y en este entorno, su traslación a las estrategias de recursos humanos parece tener que ver con la formación continua como necesidad estratégica (<reskilling> y <upskilling>), la demanda creciente para ser flexibles en una economía fluida, o el reto de la productividad de la mano de la citada transformación digital”, destaca Blasco.

Retos para 2022

Una de las primeras cuestiones planteadas a los responsables de los departamentos de Personas participantes en la encuesta es cuáles son los principales retos a los que se enfrentan en el año que está a punto de arrancar.

[Atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica](#) (el 76% de las empresas lo valoran entre 7 y 10, y el 44% entre 9 y 10) y [avanzar en modelos de flexibilidad \(tiempo y lugar de trabajo, organización, entornos agile, etc.\)](#), con el 76% de valoración entre 7 y 10, y el 35% entre 9 y 10, son las opciones más destacadas.

Les siguen, por orden de importancia, avanzar en las [políticas de diversidad en inclusión](#), con el objetivo de maximizar el aprovechamiento del talento, la innovación y el compromiso de las personas (70% de las empresas lo valoran entre 7 y 10), definir [modelos de productividad y eficiencia del capital humano](#) para una organización más sostenible (68%), la capacitación de las personas en [competencias digitales](#) (67%), la adaptación de la organización a los [nuevos requerimientos de la reforma laboral](#) prevista (67%) y la capacitación de las personas en las conocidas como [habilidades “blandas” \(soft skills\)](#): 66%.

Llama la atención que la opción menos valorada entre las planteadas sea [“gestionar la salud psicoemocional”](#) de las personas en la “nueva normalidad” (55%) y con un 18% de valoración por debajo del 5.

¹ La encuesta ha sido enviada a un universo de más de 15.000 empresas. El perfil de las entidades participantes es de organizaciones mayoritariamente de tamaño mediano (el 38% son empresas entre 50 y 249 trabajadores), mientras que las pequeñas empresas son el 29% y las empresas grandes el 32%.

Valore de 1 a 10 cuáles son los principales retos de la función de RRHH en su organización de cara a 2022



Fuente: Informe "Función de los Recursos Humanos y Retos en la Gestión del Talento" (Adecco Group Institute)

Atracción y retención del talento: la experiencia del empleado

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las áreas de Personas son los valores diferenciales de la empresa y los diversos componentes de la retribución, de cara a la mejora de la experiencia del empleado y hacer más atractiva la organización.

En general, las medidas de flexibilidad, tanto en tiempo como lugar de trabajo, son las más valoradas a juicio de los responsables de Personas, con una **referencia casi constante al teletrabajo**.

Por orden de la valoración, los resultados han sido:

10. Conciliación y flexibilidad (93%)
20. Flexibilidad horaria (93%)
30. Planes de formación y recualificación (91%)
40. Estilo de liderazgo y dirección (90%)
50. Planes de promoción y carrera profesional (88%)
60. Marca de la empresa (86%)
70. Nivel tecnológico (86%)
80. Políticas retributivas flexibles (85%)
90. Salud financiera (85%)
100. Diversidad e inclusión (81%)
110. Sostenibilidad y medio ambiente (81%)
120. Promoción de la salud (mental, etc.) y el bienestar (81%)

- 13°. Instalaciones, espacios de trabajo (78%)
- 14°. Compromiso con la RSC / ODS (76%)
- 15°. Gestión de la prevención de riesgos laborales (75%)
- 16°. Salario en especie (67%)
- 17°. Planes de pensiones (60%)

Atracción y retención del talento: capacitación y habilidades

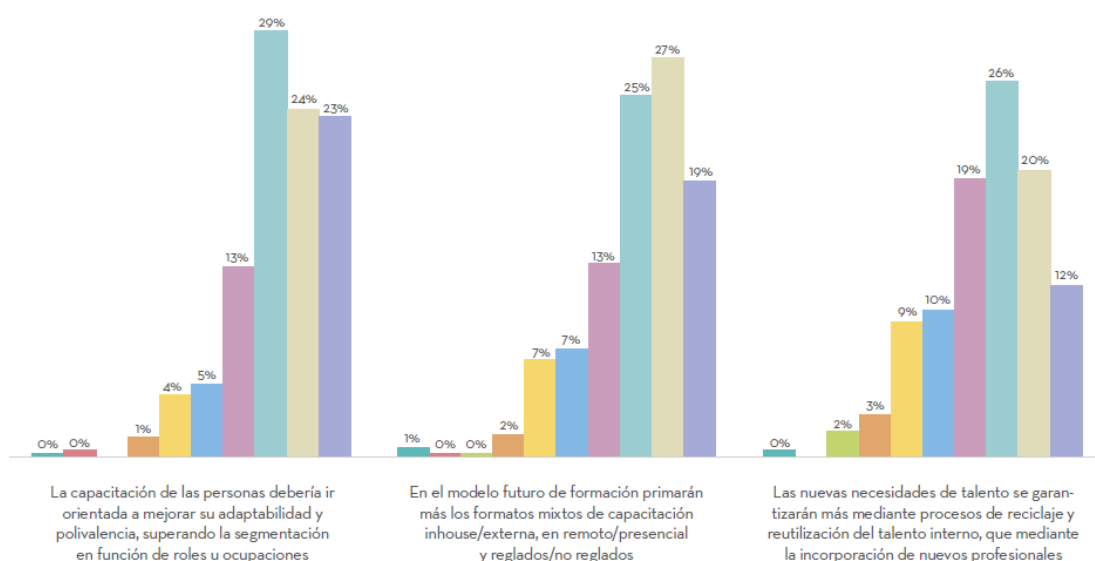
Una de las necesidades que parece “haber venido para quedarse” es la necesidad de **formación y recualificación continua** de las personas. En este sentido, se ha preguntado a los encuestados por diversos aspectos de esta área.

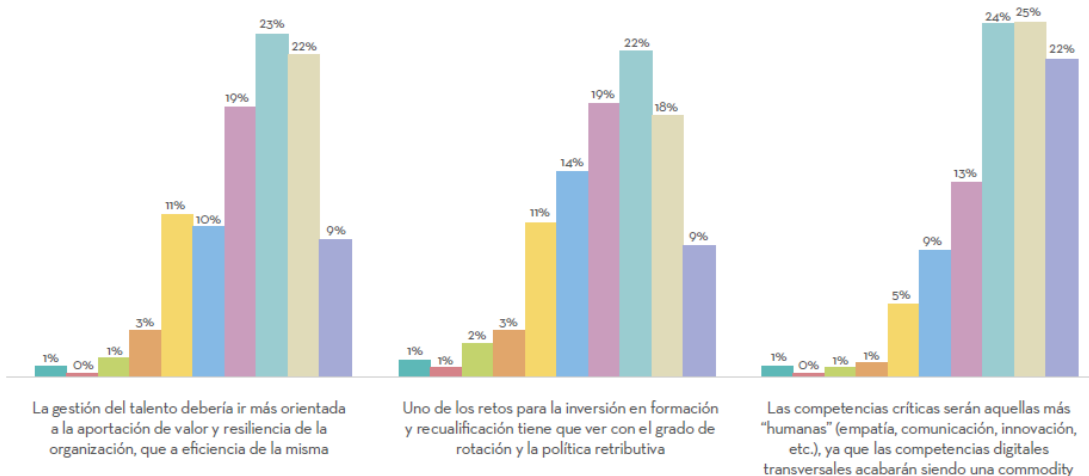
La capacitación de las personas se entiende que debería ir orientada a **mejorar su adaptabilidad y polivalencia**, superando la segmentación en función de roles u ocupaciones, y así lo afirma casi el 90% de los encuestados. Asimismo, los profesionales de RRHH piensan que, en el modelo futuro de formación, **primarán más los formatos mixtos de capacitación inhouse/externa, en remoto/presencial y reglados/no reglados** (89% de las respuestas).

Por otro lado, el 84% de las empresas considera que **las competencias críticas serán aquellas más “humanas”** (empatía, comunicación, innovación, etc.), ya que las competencias digitales transversales acabarán siendo una *commodity*. Además, el 77% de los encuestados cree que las nuevas necesidades de talento se garantizarán más mediante **procesos de reciclaje y reutilización del talento interno** que mediante la incorporación de nuevos profesionales.

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la formación y recualificación de las personas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo





Fuente: Informe "Función de los Recursos Humanos y Retos en la Gestión del Talento" (Adecco Group Institute)

Otro análisis interesante es aquel que tiene que ver con la inversión en formación y recualificación de las personas trabajadoras. El 73% de las empresas opina que la gestión del talento debería ir más orientada a la aportación de valor y resiliencia de la organización que a eficiencia de la misma.

Sin embargo, preocupa que la inversión en esta materia no garantice la sostenibilidad y permanencia del talento en las organizaciones. Así, el 68% de los encuestados entiende que uno de los retos para la inversión en formación y recualificación tiene que ver con el grado de rotación y la política retributiva.

Atracción y retención del talento: la transformación digital

Con relación a la digitalización y su impacto en la gestión de personas, el 65% de los encuestados opina que, con carácter general, la digitalización y virtualización de los procesos de reclutamiento y selección tiene muchas lagunas y puede perjudicar su calidad y la experiencia del empleado.

Sin embargo, cuando se les pregunta si es previsible que el impacto de la robotización/digitalización en las tareas sea neutro o incluso surjan más ocupaciones que las que desaparezcan, están a favor el 61% de las empresas, entendiendo el resto que es previsible que el impacto de la robotización/digitalización en las tareas suponga un saldo negativo, desapareciendo más ocupaciones que las que surjan.

También se ha preguntado por alguno de los temas más recurrentes en este año 2021, como es la implementación de la jornada de cuatro días. Solo el 56% valora por encima del 5 en la puntuación que la mayor productividad basada en la transformación digital es previsible que haga viable la semana laboral de cuatro días en un futuro no lejano, siendo solo el 20% los que lo valoran entre 9 y 10.

Atracción y retención del talento: marco regulador

Con la aprobación de una reforma laboral en ciernes, el Adecco Group Institute ha pedido a los responsables de los departamentos de Personas que valoren del 1 al 10 los mecanismos de atracción y gestión del talento en sus organizaciones de aquí a cinco años.

Nuevamente, los modelos relativos a la **flexibilidad interna** (polivalencia, movilidad funcional, etc.), con el 81% de las opiniones a favor, y los sistemas de **flexibilidad y teletrabajo**, en tanto puedan favorecer las oportunidades de inclusión (75%), son los más valorados.

Les siguen los sistemas de retribución con potenciación de los **salarios variables** (73% a favor), así como las mejoras recogidas en la **negociación colectiva** (retribución, tiempo de trabajo, etc.), con el 71%. Los mecanismos de clasificación profesional (68%) y los contratos flexibles para proyectos (61%) son también valorados mayoritariamente.

Sin embargo, las oportunidades que brinden los contratos formativos (51%), las nuevas formas de empleo (*interim management, job sharing*, etc.), con un 39%, y las opciones de externalización (35%) son las menos valoradas.

¿Qué es el Adecco Group Institute?

El Adecco Group Institute es el centro de estudios y divulgación del Grupo Adecco. Tiene como fin ser una entidad referente en la sociedad española en materia de investigación y difusión de conocimientos relacionados con 5 pilares como son el empleo y las relaciones laborales, la salud y la prevención, la diversidad y la inclusión, el futuro del trabajo y la tecnología, y el talento y la formación.

El Adecco Group Institute nace con la vocación de convertirse en un espacio de referencia común gracias al análisis del mercado de trabajo, ofreciendo contenido de calidad sin olvidar uno de los aspectos más importantes de nuestro día a día: el real time content, contenido en tiempo real sobre empleo y mercado de trabajo, adaptándose así a los nuevos tiempos y su inmediatez. Todo ello, acompañado de la experiencia y el conocimiento de una empresa líder en el sector de los Recursos Humanos como es Adecco, presente en el mercado laboral español desde hace más de 35 años. Si quieres más información sobre el Adecco Group Institute visita la página web: <https://www.adeccoinstitute.es/>

Para cualquier aclaración no dudéis en poneros en contacto con nosotros. Un cordial saludo:

Luis Perdiguero / Patricia Herencias
Dpto. Comunicación Grupo Adecco
Tlf: 91.432.56.30
luis.perdiguero@adeccogroup.com
patricia.herencias@adeccogroup.com

Miriam Sarralde / Ana Maillo
Trescom Comunicación
Tlf: 91.411.58.68
miriam.sarralde@trescom.es
ana.maillo@trescom.es