

I Informe Estrategias de gestión de personas en acción

El 82% de los responsables de RRHH asegura que para atraer el mejor talento se necesita facilitar y clarificar la regulación de los contratos formativos y la figura de los becarios

- The Adecco Group Institute, el centro de estudios y divulgación del Grupo Adecco, junto al Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH y el think tank enClave de Personas, presenta la primera edición del informe *Estrategias de gestión de personas en acción*, para analizar los retos a los que los gestores de personas tendrán que enfrentarse durante 2023 y años siguientes, para el desarrollo del negocio y garantizar la competitividad de las empresas. Para ello han encuestado a los responsables de RRHH sobre las necesidades aún pendientes en nuestro modelo de relaciones laborales.
- Uno de los retos es la necesidad de reestructuración de la empresa y para ello hay que contar con elementos de flexibilidad esenciales. El 79% de los expertos encuestados considera que para contar con la flexibilidad organizativa necesaria se requiere de "mayor agilidad y facilidad de aplicación de los procedimientos colectivos de suspensión/reducción".
- Ante la carencia del talento necesario, el 82% de los gestores de personas considera que para atraer el mejor talento a las organizaciones se necesita "facilitar y clarificar la regulación de los contratos formativos y la figura de las prácticas no laborales (becarios)".
- Con respecto a la estrategia de cualificación y recualificación, el 79% de los profesionales preguntados considera que se requiere "poner más el foco en las *skills* o competencias blandas" y que "la regulación actual de los contratos formativos podría no ser adecuada para favorecer la captación de talento joven".
- Hacer frente a las nuevas formas de trabajo, incluido el teletrabajo, va a ser otro de los retos de la mayoría de las empresas. El 88% de los expertos en RRHH considera que para la adaptación hacia una gestión más basada en la experiencia del empleado se requiere "flexibilizar la normativa en materia de tiempo de trabajo".
- La sostenibilidad y diversidad son una necesidad social exigida por las plantillas y consumidores. El 88% de los gestores considera que para tener una compañía más diversa se necesita "valorar los esfuerzos de la empresa en otras formas de diversidad más allá del género (edad, capacidades distintas)". Para desarrollar una estrategia basada en factores de sostenibilidad el 74% cree que se requiere "potenciar la participación de las direcciones de RRHH en su definición y seguimiento".
- El 71% de los profesionales asegura que para contar con una negociación colectiva cooperativa se requiere "mejorar los mecanismos de información y formación de la RLT para alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que garantizando más el deber de sigilo respecto a la información recibida".

Madrid, 31 de mayo de 2023.- Hace ya más de un año de la vigencia de la Reforma Laboral y en paralelo a cualquier análisis cuantitativo que se pueda hacer de sus consecuencias, The [Adecco Group Institute](#), el centro de estudios y divulgación del Grupo Adecco, junto al [Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH](#) y el think tank [enClave de Personas](#), presentan la primera edición del informe *Estrategias de gestión de personas en acción*, para reflexionar, de forma cualitativa, sobre las necesidades de un marco de relaciones laborales que continúe contribuyendo a la puesta en acción de las estrategias de gestión de personas necesarias para garantizar la competitividad de las empresas.

The Adecco Group Institute, el Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH y enClave de Personas buscan contribuir a la reflexión acerca del binomio estrategia de RRHH y marco jurídico laboral, con la [exposición y análisis de los retos a los que los gestores de personas tendrán que enfrentarse durante 2023](#) y años siguientes, para el desarrollo del negocio del que son responsables. Para ello han consultado a los responsables de RRHH, a través de una encuesta, sus opiniones para mirar con perspectiva hacia los desafíos aún pendientes en nuestro modelo de relaciones laborales.

En palabras de [Javier Blasco](#), director de The Adecco Group Institute: *“Un marco regulador más rígido que el de nuestros países vecinos no puede cambiar las reglas de juego de un mercado global, enormemente competitivo y lleno de complejidad e incertidumbre. En la lucha por el talento y eliminar las ineficiencias de nuestro mercado de trabajo, la formación vuelve a erigirse como la piedra de bóveda en la que debemos cimentar el cambio de tendencia. A la necesaria flexibilidad esperemos que nos ayude el reciente Acuerdo para la Negociación Colectiva (V AENC), un buen acuerdo en momentos de desencuentros, y donde no sólo se asegura la sostenibilidad y paz social en materia salarial, sino que se dibujan importantes deberes para los negociadores. La existencia de ese mínimo consenso entre los agentes sociales es el vértice del sistema, y contribuirá a que la atención de los interlocutores sociales pueda centrarse en los grandes desafíos que afronta nuestro modelo de relaciones laborales. La necesaria modernización de los contenidos de la negociación colectiva es ahora más esencial que nunca”*.

Por su parte, [Guillermo Tena](#), director del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH, señala que *“el Estatuto de los Trabajadores como norma básica de la regulación de la prestación laboral se ve superada constantemente por una amplia panoplia de normas de naturaleza no laboral que establecen nuevas y relevantes obligaciones a las empresas de toda dimensión cuyo contenido incide de manera notable en las relaciones laborales de las empresas. Se observa una tendencia a regular con normas jurídicas lo que hasta ahora se abordaba mediante políticas internas o acuerdos o pactos. La flexibilidad que necesitan las empresas para competir en un exigente e incierto mercado, no parece que vaya a facilitarse significativamente desde el exterior normativo de la empresa. Haciendo virtud de la necesidad, es posible que las empresas se vean forzadas a dejar de esperar u exigir ganancias adicionales de flexibilidad del legislador, para concentrar sus esfuerzos en volcarse hacia su interior y negociarla con las personas que forman parte de la empresa”*.

Finalmente, [Alberto de Unzurrunzaga](#), Chief People Officer McDonald's Spain, en representación de [enClave de Personas](#), comenta que *“los retos futuros del mercado laboral se regirán más que nunca en clave de personas. La flexibilidad bidireccional, la búsqueda y desarrollo del talento necesario, así como la creación de un entorno laboral sostenible y diverso donde se priorice el bienestar de la persona serán claves para la salud del mercado de trabajo en los próximos años”*.

La reestructuración de la empresa

La pandemia, la crisis energética, la guerra de Ucrania, la inflación y tantos otros frentes que añaden incertidumbre y complejidad al negocio, están haciendo [aflorar los puntos fuertes, pero también las](#)

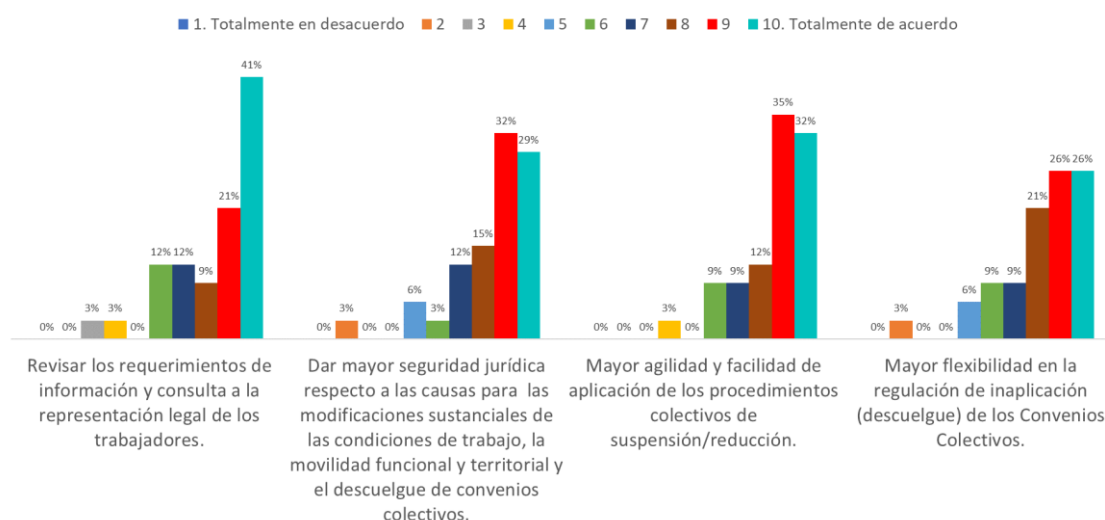
debilidades de los modelos de negocio y de la propia estructura organizativa de las compañías. Así, el mayor y principal reto es la potencial necesidad de reestructuración de la empresa.

De una u otra forma, el negocio se ha visto altamente impactado, por lo que son muchas las compañías que están **valorando de manera estratégica su forma de planificar plantillas**. La empresa, en este contexto y en función de los escenarios futuros, va a tener que valorar la **necesidad de adaptar sus plantillas a las nuevas circunstancias, adquiriendo nuevo talento** —tan necesario en momentos de transformación— subcontratar el mismo o incluso reducir plantilla.

Quizás, ante la necesidad de adaptación de la organización al ecosistema que vive la empresa, habría que contar con elementos de flexibilidad esenciales para llevar a cabo una transformación que esté centrada en la persona.

En este contexto, el 79% de los expertos en RRHH considera que para contar con la flexibilidad organizativa necesaria se requiere de **"mayor agilidad y facilidad de aplicación de los procedimientos colectivos de suspensión/reducción"** con una valoración de entre 8 y 10.

Otras opciones son **"dar mayor seguridad jurídica respecto a las causas para las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, la movilidad funcional y territorial y el descuelgue de convenios colectivos"** con un 76% o tener **"mayor flexibilidad en la regulación de inaplicación (descuelgue) de los Convenios Colectivos"** con un 74%. Por último, el 71% de los gestores de personas señala que habría que **"revisar los requerimientos de información y consulta a la representación legal de los trabajadores"**.



Fuente: *1 Estrategias de gestión de personas en acción*. The Adecco Group Institute

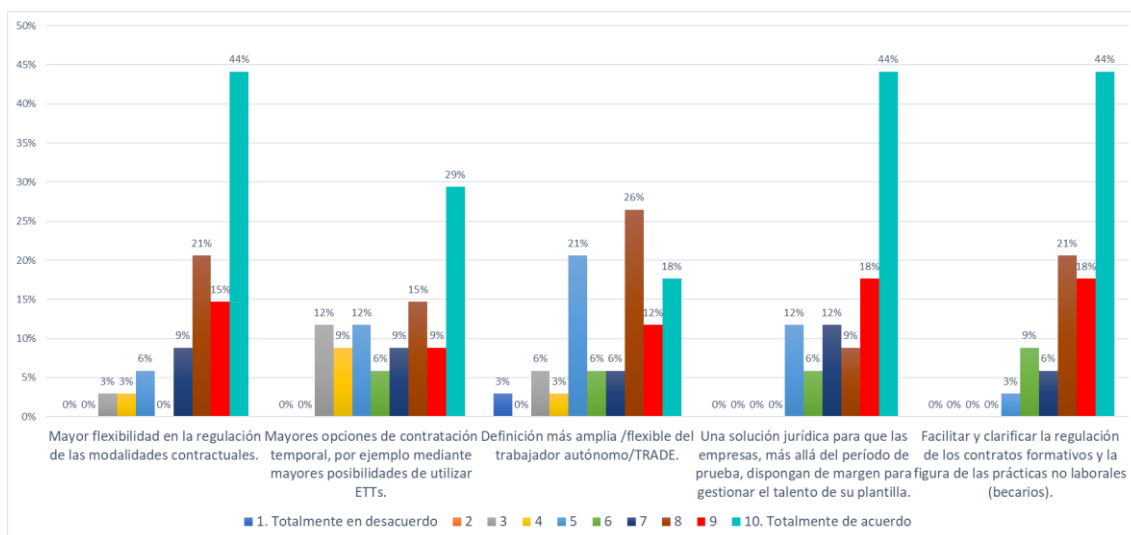
La necesidad de talento

Este año se va a dar una paradoja compleja de gestionar: la **necesidad de adaptación/readaptación de las plantillas y la carencia del talento necesario** para poder hacer frente a muchos de esos retos de negocio. Por lo tanto, esto va a requerir de toda la innovación y creatividad de los equipos de atracción y reclutamiento de las empresas.

Desde el punto de vista del marco de relaciones laborales, es interesante conocer lo que los expertos en RRHH **necesitarían del marco normativo para competir mejor por el talento necesario**.

En este sentido, el 82% de los gestores de personas encuestados considera que para atraer el mejor talento a las organizaciones se necesita **"facilitar y clarificar la regulación de los contratos formativos y la figura de las prácticas no laborales (becarios)"** con una valoración de entre 8 y 10, mientras que el 79% de los profesionales preguntados, asegura que el acceso al talento necesario en la organización se vería potenciado con una mayor flexibilidad en la regulación de las modalidades contractuales.

Otras valoraciones son "una solución jurídica para que las empresas, más allá del período de prueba, dispongan de margen para gestionar el talento de su plantilla" con un 71%, y dar una "definición más amplia /flexible del trabajador autónomo/TRADE" con un 56%. Un 53% de los responsables de RRHH señala que **necesitan "mayores opciones de contratación temporal, por ejemplo, mediante mayores posibilidades de utilizar ETTs"**.



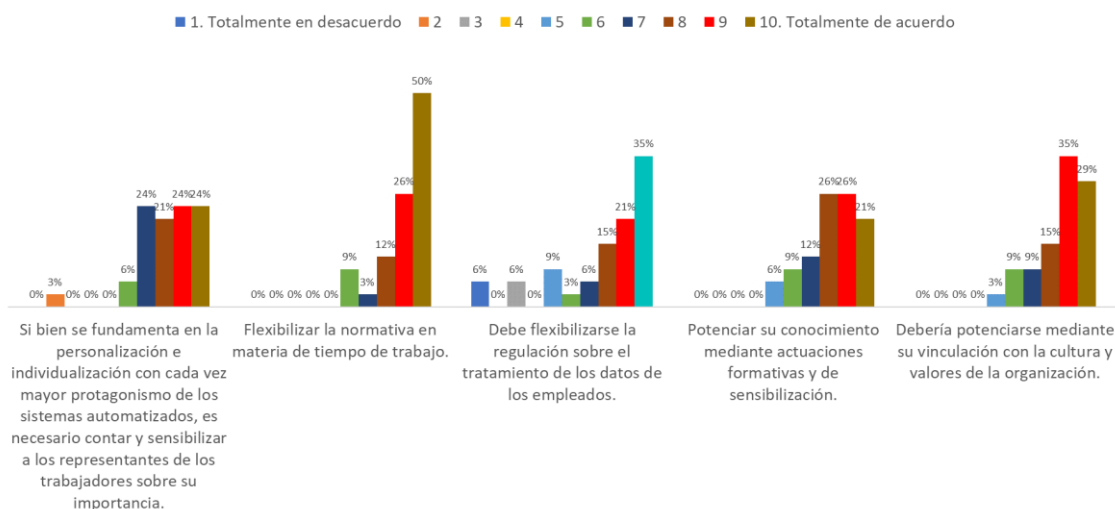
Fuente: *Estrategias de gestión de personas en acción*. The Adecco Group Institute

Estrategias de **reskilling** y **upskilling**

La sucesión de las diferentes crisis (pandemia, energía, precios, etc.), está conllevando que sean muchas las personas trabajadoras que reconocen la **necesidad de adaptar y/o transformar sus habilidades** y, por lo tanto, se ha generado una mayor sensibilidad hacia la autonomía y responsabilidad personal a la hora de recualificarse. Además, las organizaciones deben **aumentar su inversión en aprendizaje para mejorar y volver a capacitar** a los empleados en consonancia con el entorno que cambia rápidamente.

Con respecto a la estrategia de cualificación y recualificación, el 79% de los expertos preguntados considera que se requiere **"poner más el foco en las skills o competencias blandas"** y que "la regulación actual de los contratos formativos podría no ser adecuada para **favorecer la captación de talento joven**" con una valoración de entre 8 y 10.

automatizados, es necesario contar y sensibilizar a los representantes de los trabajadores sobre su importancia".



Fuente: *Estrategias de gestión de personas en acción*. The Adecco Group Institute

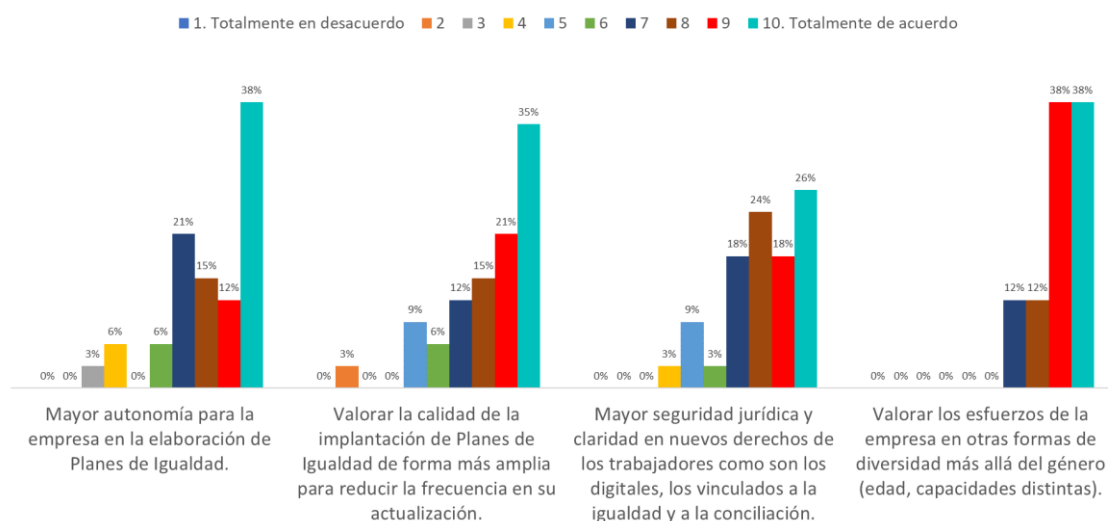
El verdadero reto será hacer frente a las diferentes realidades de prestación del trabajo que convivirán en la organización, ya que va a ser muy difícil que una única solución sirva para todos los equipos y empleados de una compañía.

Sostenibilidad y diversidad

El conjunto de retos de negocio y de gestión de personas expuestos serán mucho más alcanzables, cuanto más diversas sean las organizaciones. Se exige cada vez más una mayor acción por parte de los empleadores para promover la diversidad, la equidad y la inclusión. La misión de los Consejos de Administración, Comités de Dirección y de los gestores de personas va a ser asegurar empresas que contemplen una visión sistémica de la diversidad: solventando las diferencias y brechas entre hombres y mujeres; pero gestionando también la diversidad que aportan en los centros de trabajo las diferentes generaciones, nacionalidades, orientación sexual o, aún más profundas, la diversidad cognitiva, o la experiencial. Las políticas de diversidad han dejado de ser una cuestión de mero cumplimiento normativo y han pasado a ser una necesidad social exigida por las plantillas y consumidores.

¿Qué es aquello que se espera del marco de relaciones laborales para avanzar hacia organizaciones más diversas y sostenibles? El 88% de los expertos encuestados considera que para tener una compañía más diversa se necesita "valorar los esfuerzos de la empresa en otras formas de diversidad más allá del género (edad, capacidades distintas)" con una valoración de entre 8 y 10.

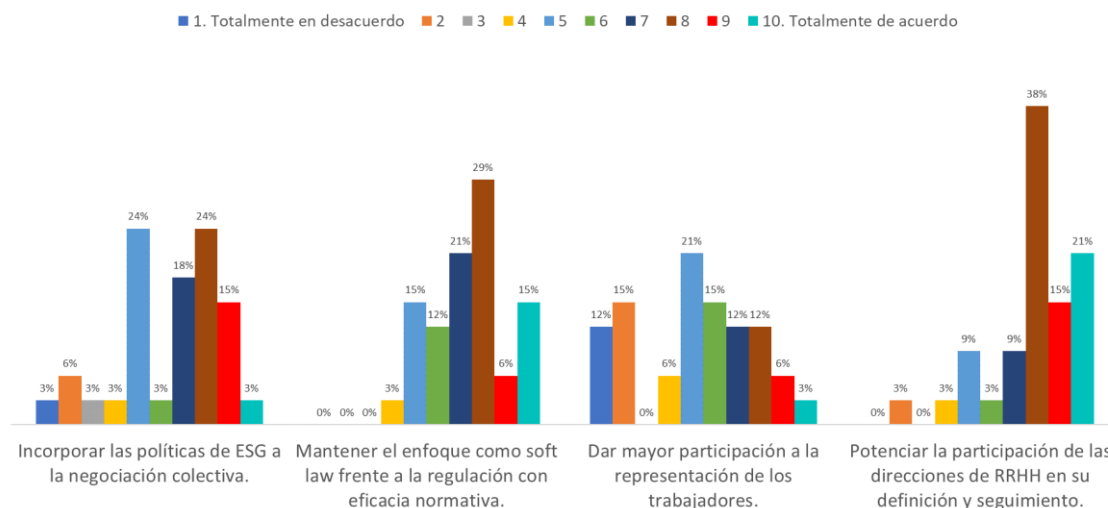
Un 71% de los responsables de RRHH cree que se debe "valorar la calidad de la implantación de Planes de Igualdad de forma más amplia para reducir la frecuencia en su actualización". También es necesaria una "mayor seguridad jurídica y claridad en nuevos derechos de los trabajadores como son los digitales, los vinculados a la igualdad y a la conciliación", según un 68% de los profesionales preguntados, y un 65% reclama una "mayor autonomía para la empresa en la elaboración de Planes de Igualdad".



Fuente: *! Estrategias de gestión de personas en acción*. The Adecco Group Institute

El 74% de los expertos encuestados considera que para **desarrollar una estrategia basada en factores de sostenibilidad** se requiere "potenciar la participación de las direcciones de RRHH en su definición y seguimiento" con una valoración de entre 8 y 10.

5 de cada 10 profesionales de RRHH quieren "mantener el enfoque como *soft law* frente a la regulación con eficacia normativa". Por último, otras opciones para desarrollar una estrategia basada en factores de sostenibilidad son "**incorporar las políticas de ESG a la negociación colectiva**" con un 41% y "dar mayor participación a la representación de los trabajadores" con un 21%.



Fuente: *! Estrategias de gestión de personas en acción*. The Adecco Group Institute

Relaciones laborales colaborativas

El **impacto de la reforma en la negociación colectiva** puede parecer en una primera aproximación de gran calado. No obstante, un análisis más detenido, y especialmente su contextualización con la jurisprudencia del Tribunal Supremo, nos hace relativizar ese impacto.

Por último, es interesante conocer lo que los gestores de personas necesitan del marco normativo para tener **relaciones laborales colaborativas y no confrontadas**.

Así, el 71% de los expertos encuestados asegura que para contar con una negociación colectiva cooperativa se requiere **"mejorar los mecanismos de información y formación de la RLT para alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización"**, al mismo tiempo que garantizando más el deber de sigilo respecto a la información recibida" con una valoración de entre 8 y 10.

6 de cada 10 responsables de RRHH opinan que habría que **"descentralizar más la negociación colectiva"**. Otras opciones serían **"ampliar los campos y materias donde dar cabida a la negociación colectiva frente a la regulación legal y/o reglamentaria"**, y **"en aquellos centros de trabajo sin representación legal de los trabajadores dar preferencia a las comisiones ad hoc"**, opina un 56% de los preguntados en ambos casos.

¿Qué es The Adecco Group Institute?

The 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.

The 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 The Adecco Group Institute visita la página web: <https://www.adeccoinstitute.es/>

Sobre enClave de Personas

EnClave de Personas es un think tank de **Talento y Liderazgo**, que nace con el propósito de hacer crecer la función de **Recursos Humanos** y ser un lugar de encuentro y diálogo sobre cultura, talento y gestión de personas dentro de las organizaciones.

Desde un enfoque de **innovación e investigación** que impulse el desarrollo y evolución del talento en las organizaciones y que tenga impacto social en el entorno donde desarrollan su actividad. Con una visión constructiva y de búsqueda de soluciones compartidas a los retos socioeconómicos, contribuyendo a la **mejora continua de la sociedad**.

El think tank está compuesto por un **Consejo Asesor** formado por **23 miembros** que son directivos de reconocido prestigio en la función de gestión de personas.

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@adecgroup.com
patricia.herencias@adecgroup.com

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

Grupo de Comunicación – EnClave de Personas enclavedepersonas@gmail.com
TW: [@eCdPersonas](https://twitter.com/@eCdPersonas)
LI: [enClave de Personas](https://www.linkedin.com/company/enclave-de-personas)
YT: [enClave De Personas](https://www.youtube.com/channel/UC...)