(NUEVAS) FORMAS DE TRABAJAR

(N)FT

edipe®

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España.

JULIO 2022

- **La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE)** es una asociación privada, sin ánimo de lucro, que agrupa a profesionales que se dedican a actividades relacionadas con la Gestión de Personas / Recursos Humanos. Es por tanto una asociación profesional, independiente de cualquier entidad u organismo político o sindical, constituida en el año 1965. A día de hoy, forman parte de la Asociación 3.000 profesionales de los Recursos Humanos, vinculados a más de 2.000 empresas o instituciones.

- Dentro de sus cometidos, **en el momento actual y tras el impacto social de la Covid19, AEDIPE ha querido analizar las tendencias en las nuevas formas de trabajar**. Es por ello que, en 2022, ha llevado a cabo un **estudio entre Directores/as de RRHH a nivel nacional para analizar las (nuevas) formas de trabajar.**

OPORTUNIDAD

El estudio de Aedipe sobre las (nuevas) formas de trabajar ofrece la **mayor profundidad e información** de los realizados hasta la fecha en todo el territorio español, en sectores de actividad, etc.

Es el primer estudio a nivel nacional en el que el **foco está puesto en responsables de RRHH** y comité directivo (527).

Diseñado desde el "Think Tank" de Aedipe, con la participación de expertos en su contenido y con la realización práctica de la consultora Salvetti&Llombart, el estudio ofrece información concluyente y datos de futuro con una elevada fiabilidad.

PARTICIPANTES

- Entrevistas cuantitativas de 15 - 20 minutos a los CEOs y responsables de RRHH de las principales empresas de España.
- Con una gran base para tener lectura por zona, sector y tamaño de empresa (n=527).

QUIENES HAN PARTICIPADO

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	
Gran Industria *(Industrias de más de 50 empleados)*	87
Actividades presenciales *(Construcción, Comercio, Hostelería, Turismo, Transporte, Agricultura)*	64
Servicios *(Financieros, Telecomunicaciones, Consultoría, Otros servicios)*	219
Educación/sanidad	60
Otros	97
NUMERO DE EMPLEADOS	
De 1 a 19 empleados	118
De 20 o más empleados	404
DIRECTIVOS	
Propietario o primer directivo	241
Director de Recursos Humanos	141
Otro directivo	120
ZONA	
Norte	190
Levante	57
Centro-Sur	39
Barcelona	122
Madrid	110
TOTAL	**527**

Las empresas españolas apuestan por la flexibilidad como principal eje para hacer frente al nuevo entorno cambiante.
Ponen foco en una organización por proyectos, en la salud integral de los trabajadores, en la implantación de sistemas para el seguimiento del rendimiento y en dos tareas todavía pendientes, la innovación y la digitalización.

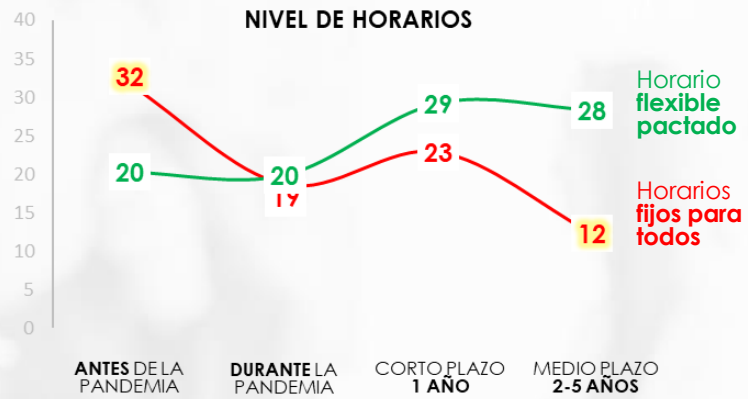
(NUEVAS) FORMAS DE TRABAJAR (N)FT | aedipe®

01

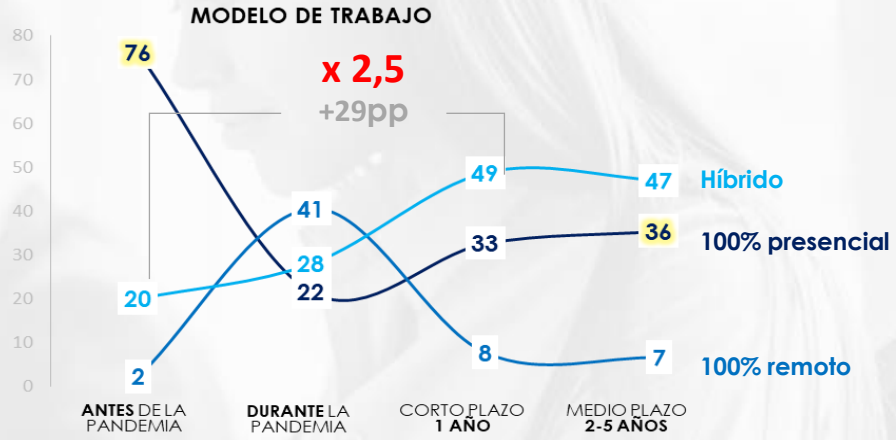
Más flexibilidad. El nuevo modelo de trabajo que las organizaciones no pueden ignorar.

Ante un momento crítico para los negocios, las empresas han aprendido a desarrollar la flexibilidad y la reorganización como respuesta a las dificultades.

La nueva realidad implica: **horarios más abiertos, modelos híbridos, objetivos por proyectos, mayor autonomía de trabajo y liderazgo**. Diferenciado según la actividad de la empresa.



Para adaptarse a esta nueva situación, el modelo de **trabajo híbrido se ha multiplicado por 2,5** en el conjunto del tejido empresarial respecto a los valores prepandemia.



RETOS

Integrar que la realidad laboral ha cambiado	Las empresas se enfrentan a **un cambio en la forma de trabajar que incluirá:** trabajo **freelance, smart working, trabajo flexible y teletrabajo**.
Incorporar la flexibilidad como una capacidad crítica organizativa	La **flexibilidad organizativa** y de la gestión estratégica de los empleados permite **sostenibilidad** y es **factor de éxito en crisis,** cambios de mercado, transformaciones, digitalización, situaciones de riesgo, etc.
Redefinir las condiciones de trabajo de forma constante	Tras un par de años adaptando las políticas a la coyuntura pandémica, ahora es el momento de aplicar la flexibilidad en función de cada colectivo y contexto.

02

Más del 35% de los trabajadores van a consolidar un teletrabajo parcial.

El teletrabajo, que hasta la pandemia era una modalidad residual, se ha instaurado de forma generalizada.

Teletrabajo: la gran solución en los peores momentos de la pandemia. Aunque se ha reducido en 17 puntos porcentuales, se sigue aplicando **mayoritariamente de forma híbrida.**

	Gran Industria	Actividades presenciales	Servicios	Educación/ sanidad	TOTAL
% Medio de trabajadores que **hicieron teletrabajo durante la pandemia**	41%	23%	86%	49%	55%
GAP	*-19pp*	*-11pp*	*-20pp*	*-40pp*	*-17pp*
% Medio de trabajadores que **hacen teletrabajo en la actualidad**	22%	12%	66%	9%	38%

RETOS

Redefinir las condiciones de trabajo de forma constante

Tras un par de años adaptando las políticas a la coyuntura pandémica, ahora **es el momento de aplicar la flexibilidad en función de cada colectivo y contexto**.

Determinar los niveles óptimos de teletrabajo para poder aprovechar todas sus ventajas

Aplicar el modelo a las **necesidades específicas** de las funciones y del trabajador y el equipo, considerando: **interacción, autonomía y contribución. Asegurar la colaboración, innovación y pertenencia.**

Minimizar los inconvenientes del teletrabajo

Incorporar la especificidad del teletrabajo en todos los procesos de RRHH: formación, evaluación, retribución, promoción…

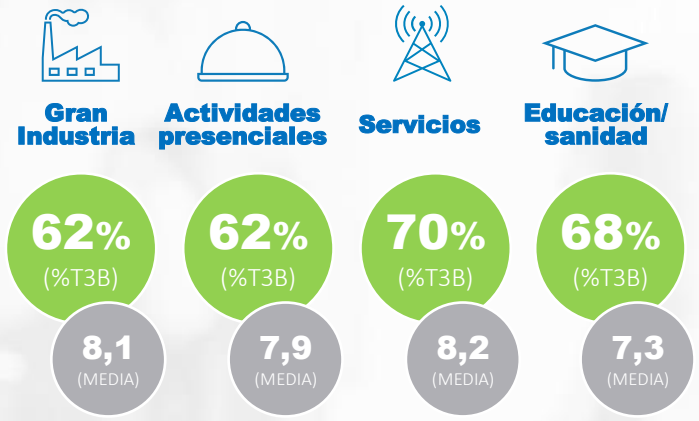
03

La medición del rendimiento y de la productividad se digitaliza.

Las empresas buscan herramientas de organización y seguimiento que doten a la flexibilidad de rigor y confianza.

Medir el rendimiento de los trabajadores emerge como un **aspecto clave**.

IMPORTANCIA DE MEDIR RENDIMIENTO TRABAJADOR



Planificación más detallada, **seguimiento frecuente y soluciones informáticas de seguimiento** son medidas a futuro.

TOTAL

	ANTES DE LA PANDEMIA	**DURANTE** LA PANDEMIA	CORTO PLAZO **1 AÑO**	MEDIO PLAZO **2-5 AÑOS**
Software para comprobar que los trabajadores están trabajando en remoto	16%	29%	28%	31%
			+15pp	
Aplicaciones informáticas de seguimiento y medición de procesos, actividades, proyectos…	31%	41%	57%	66%
			+35pp	

RETOS

La confianza, trabajar por objetivos requieren información compartida

El seguimiento recoge los principales indicadores, para el responsable y para el empleado, objetivando la contribución.

Indicadores de contribución más allá de la dedicación horaria

Todas los sectores, por igual, consideran importante la medición del rendimiento y prevén **el incremento generalizado de aplicaciones informáticas de seguimiento (del 31% al 66%).**

Indicadores de contribución en función del propósito de la unidad organizativa

Dirección por objetivos – para el desarrollo de planes
KPI's – para medir actividades en los procesos
OKR's – para alinear actividades a resultados de negocio

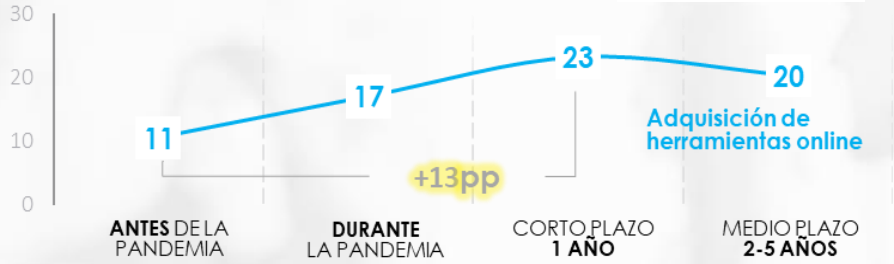
04

La innovación y la digitalización siguen siendo asignaturas pendientes.

A pesar de la aceleración que han vivido en las empresas, ambas dimensiones todavía no tienen un ritmo óptimo de desarrollo.

En términos de digitalización, las empresas vislumbran un **cambio en el futuro hacia una mayor adquisición de herramientas online (actualmente,13pp de incremento respecto a prepandemia).**

ESTRATEGIAS DE INCORPORACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN



Sin embargo, **el presupuesto** asignado **sigue manteniéndose en las metodologías** usadas **previas** a la pandemia (sesiones de trabajo y contratación de expertos).

DISPONE DE PRESUPUESTO ESPECÍFICO

41% para **adquisición de herramientas online**

62% para **organización de sesiones de trabajo específicas**

61% para **contratación de expertos/ colaboradores**

RETOS

Las empresas deben concretar las inversiones necesarias para promover su digitalización e innovación

El upskilling y reskilling se consolidan como elementos clave de la transformación digital

La **inversión** también es con los **empleados**, en adquirir **competencias** tecnológicas y **capacitación adicional.**

05

Pequeñas y grandes empresas: estrategias y prioridades diferentes.

Mientras las **medianas y grandes empresas** identifican como prioridades en el medio plazo el **liderazgo, la gestión de equipos y digitalización**, las **pequeñas** se focalizan en la **productividad** de **sus modelos de trabajo.**

Para los directores de RRHH, los 3 aspectos más relevantes en un futuro próximo se centran en: **Liderazgo y cohesión de equipos**, **digitalización y tecnología y gestión del tiempo** de trabajo.

PEQUEÑAS EMPRESAS

- **53%** Gestión del tiempo de trabajo
- **46%** Innovación
- **20%** Uso de los espacios

MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

- **63%** Liderazgo y cohesión de equipos
- **62%** Digitalización y tecnología
- **37%** Oferta de formación para líderes de equipos

Pequeña empresa= 1 a 19 trabajadores
Mediana y Gran empresa= a partir de 20 trabajadores

RETOS

Pequeñas empresas: Centradas en sus modelos de negocio, **la gestión del talento ha de formar parte de la estrategia del medio plazo.**

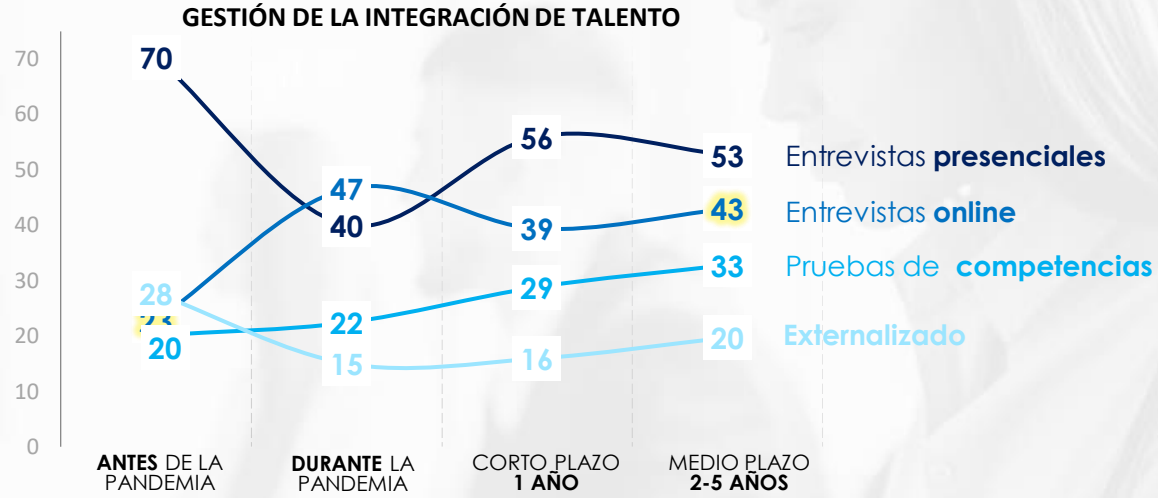
Medianas y Grandes empresas: Diseñar una estrategia muy específica, **flexible y ágil de adaptación constante.** **La planificación cualitativa de la plantilla, su gestión y liderazgo,** principales objetivos.

06

El reclutamiento y la selección preocupan cada vez más a las direcciones de RR.HH.

La digitalización también ha llegado a la integración de talento.

Se da un cambio en la gestión: las entrevistas presenciales y las online tienden a equilibrarse en términos de porcentaje de realización y la externalización ha caído, aumentando la aplicación de pruebas de competencias.



RETOS

El reto de encontrar talento específico: una gran tarea para los departamentos de RRHH

Especialización y **digitalización de las primeras fases del reclutamiento y cribaje**.

Oferta al empleado personalizada.

Aceptar **un % de rotación como una oportunidad.**

Eliminar las barreras "espaciales" y acceder a talento de otras zonas geográficas es una parte de la solución

Buscar al mejor, no al que esté más cerca.

Identificar las mejores prácticas adaptables a nuestra realidad

La oferta diferenciada es una clave de atracción y retención: bolsa de tiempo trabajado para vacaciones, períodos de excedencia para formación, teletrabajo en el extranjero, **…**

07

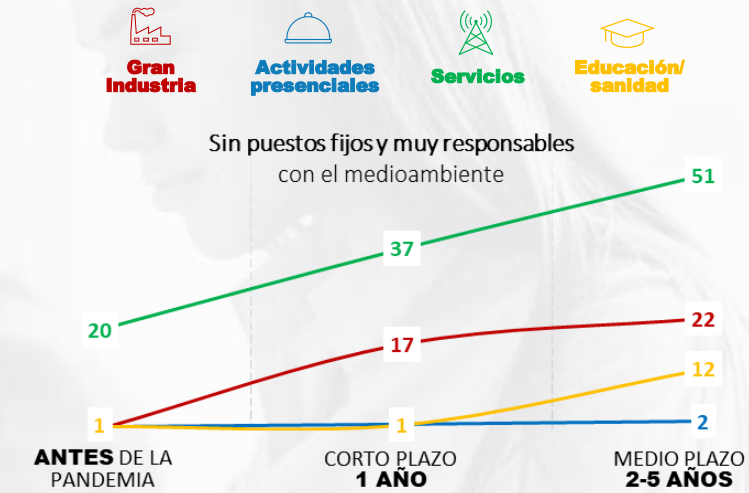
Los espacios de trabajo se transforman en colaborativos y sostenibles.

Los espacios de trabajo con puestos fijos van desapareciendo a favor de los espacios **sin puestos fijos**, con pocos despachos, **muchas áreas colaborativas**, espacios de socialización y **responsables con el medioambiente**.

Educación/Sanidad son los sectores que **menos importancia** otorgan a los espacios de trabajo.

	Gran Industria	Actividades presenciales	Servicios	Educación/ sanidad	Total
Importancia uso de los espacios de trabajo (Media)	7,7	8,2	7,7	6,5	(7,7)

El sector **Servicios** encabeza la transformación de los espacios de trabajo, con un **51% a medio plazo**.



RETOS

Es necesaria la redefinición de la utilización del espacio de trabajo

Las nuevas formas de trabajar requieren de **espacios para colaborar en las oficinas.**

En actividades con elevada implantación de teletrabajo **se tiende a puestos "calientes" y oficina lean.**

Se establecen como objetivos para la transformación de los espacios de trabajo la **sostenibilidad y eficiencia.**

Hay un reto claro que es **el trabajo simultáneo con equipos parcialmente en presencia y en remoto**, que afecta al uso de tecnología y liderazgo.

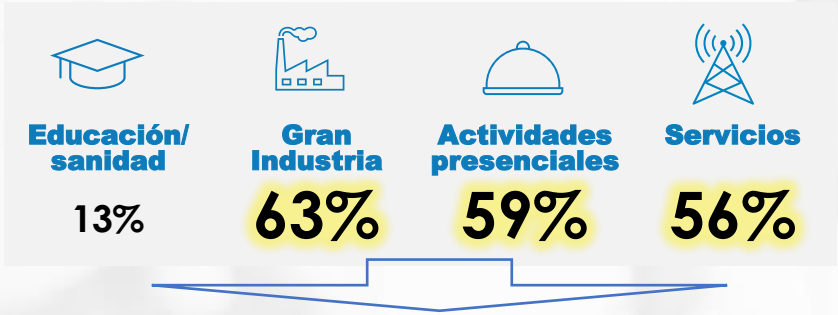
08

Bienestar Laboral: el gran ganador de la era post-covid.

Todas las dimensiones de la salud **han aumentado su importancia** tras la Covid, especialmente las derivadas de la digitalización.

6 de cada 10 empresas de Gran Industria, Actividades presenciales y de Servicios han implementado medidas para mejorar el **bienestar de los trabajadores**.

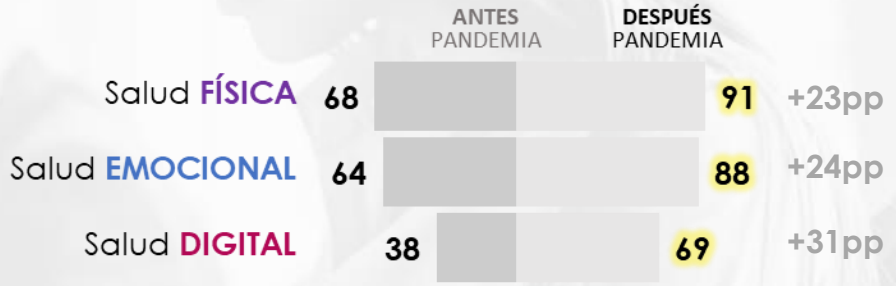
LA EMPRESA HA IMPLEMENTADO ALGUNA MEDIDA DE BIENESTAR (%Sí)



Ayuda psicológica en caso de necesidad (47%) / **Formación física, emocional, alimentación, descanso**… (46%)

A pesar de la importancia que se da a la salud digital, **no se ha incrementado de forma importante la implementación de medidas para la desconexión digital** (solo un 15% de las empresas utilizan herramientas de desconexión digital).

IMPORTANCIA *(%T3B)*



RETOS

La oferta de valor para el empleado debe recoger los programas de Salud Integral

Desarrollo de programas de salud con impacto laboral: descanso, nutrición, actividad física, bienestar emocional, bienestar financiero.

Salud digital, nueva salud

Desconexión digital. Aquí y ahora.

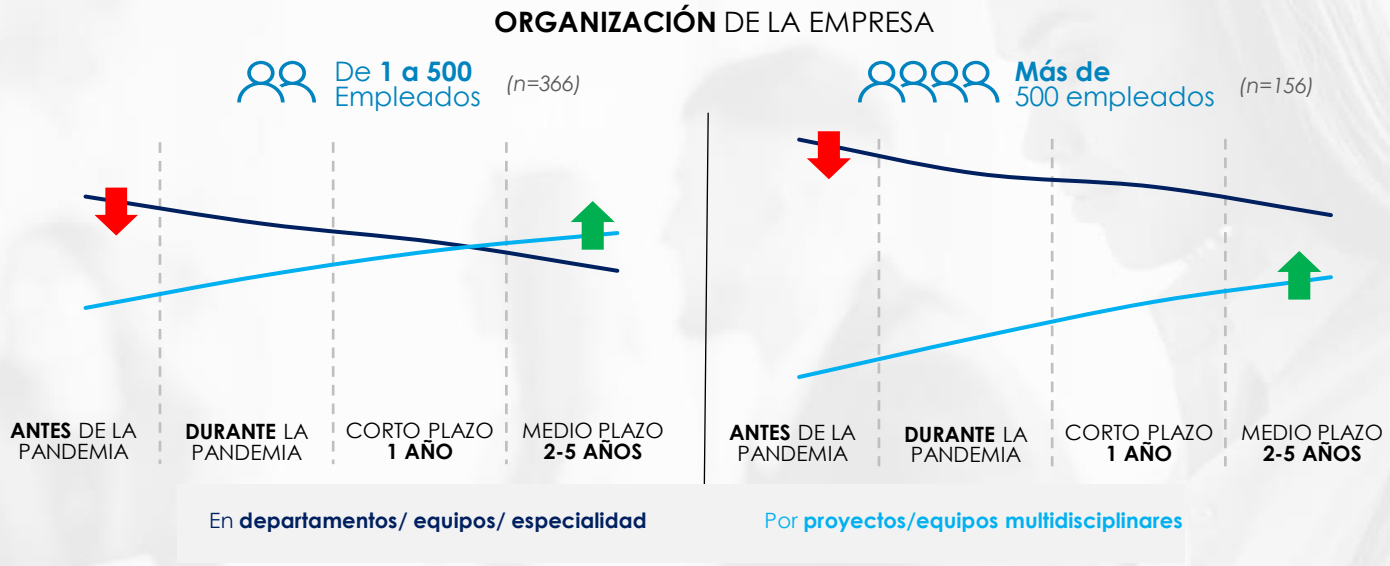
Herramientas de gestión digital: apps de mensajería instantánea, dispositivos y aplicaciones corporativas y personales.

09

El proyecto, una nueva forma de gestionar la empresa que desplaza la tradicional estructura organizativa.

Cambio de paradigma en la gestión de equipos: **entramos en la era de la adaptabilidad y la inmediatez.**

La gestión de personas evoluciona **de departamentos a proyectos**, siendo en las empresas de menos de 500 empleados un cambio previsible a más corto plazo.



RETOS

Crear una forma propia de trabajar por proyectos

La necesaria flexibilidad requiere respuestas a los requerimientos del momento. **La colaboración flexible es necesaria.**

La organización por departamentos deviene ineficiente frente a la organización por proyectos, **que fomenta la agilidad, la polivalencia y la orientación a resultados.**

Esto implica una contribución con nuevos roles y nuevas competencias, mas allá de la especialización.

(NUEVAS) FORMAS DE TRABAJAR (N)FT

aedipe® ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Patrocinadores

CoachHub

ICAS A Lyra Health company

KYOCERA

peoplematters

Wolters Kluwer

COMPASS GROUP | Eurest

DAYSK

UOC

Han colaborado

AENOR Confía

CEDE Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

ORH Observatorio de RRHH

SALVETTI LLOMBART©