

Vuelta a la normalidad

Definir la nueva era del trabajo 2021



Adecco

Adia

BADENOCH
+ CLARK

GA GENERAL
ASSEMBLY

Hired_

LHH

modis

pontoon

Spring
Professional

Índice

Introducción 3



Resultados:

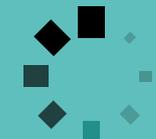
1 | Trabajo híbrido:
El bueno, el feo y el malo 4



2 | Más corta y flexible:
Las reivindicaciones para
la nueva semana laboral 10



3 | El agotamiento puede ser
la próxima pandemia laboral 16



4 | Los líderes deben reactivar
la desconexión 20



5 | La gran reevaluación 27



¿Preparados para
la nueva normalidad? 34

Introducción

A principios de 2020, la pandemia originada por el virus de la Covid-19 comenzó a acelerar cambios en las prácticas laborales. Por este motivo, y para comprender completamente las expectativas cada vez mayores de los empleados y supervisores en esta nueva era, The Adecco Group encargó y elaboró un estudio en ocho mercados para obtener conocimientos sobre actitudes y comportamientos, y la perspectiva de los trabajadores de oficina sobre el futuro del trabajo. Este estudio, titulado *Resetting Normal: Defining the New Era of Work* (Restablecer la normalidad: Definir la nueva era del trabajo), ayudó a empresas y organizaciones a entender mejor los caminos por los que avanzar en unos tiempos inciertos.

La segunda edición de este estudio, *Resetting Normal 2021*, se basa en la publicación original y se centra en las perspectivas a partir de 2021.

Mientras que el estudio de 2020 encuestó a 8000 personas de ocho países (Australia, Francia, Alemania, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos), en esta última investigación participaron 14 800 encuestados

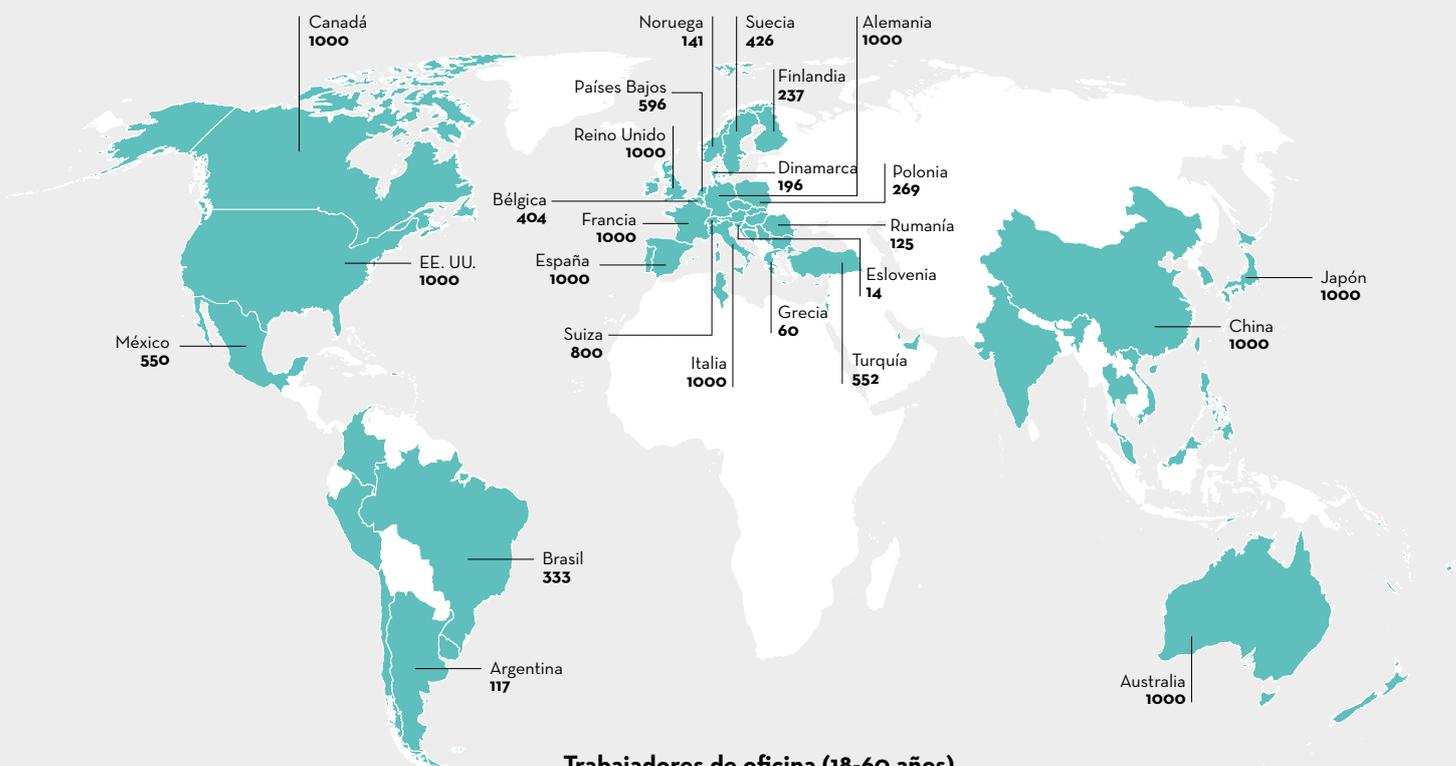
de 25 países. Se mantuvieron los países estudiados en 2020, a los que se incorporaron: Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Eslovenia, Finlandia, Grecia, México, Noruega, Países Bajos, Polonia, Rumanía, Suecia, Suiza y Turquía.

Todos los encuestados estaban dentro del rango de edades de 18-60 años, habían tenido un trabajo de oficina de más de 20 horas a la semana y experimentaron cambios en su trabajo durante la pandemia (por ejemplo, un cambio hacia un entorno de trabajo más remoto). El trabajo de campo se llevó a cabo en el idioma local entre el 13 de mayo y el 4 de junio de 2021.

Los resultados proporcionan conocimientos sobre las prácticas, los comportamientos y las actitudes en el trabajo, Y ayudará a las organizaciones a evolucionar y adaptarse a la nueva era post-pandémica.

En The Adecco Group estamos preparados para ayudar a las empresas en este nuevo recorrido.

14 800 encuestados de veinticinco países respondieron a una encuesta en línea de 15 minutos. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 13 de mayo y el 4 de junio de 2021 en los idiomas locales.



Trabajadores de oficina (18-60 años)

Los encuestados deben trabajar en oficinas con contratos de veinte horas semanales (como mínimo). Además, deben haber tenido que modificar sus trabajos durante la pandemia y haber estado trabajando, principalmente, de forma remota.

Los ocho mercados originales de 2020 (8000): Alemania, Australia, EE. UU., España, Francia, Italia, Japón, Reino Unido.

1

Trabajo híbrido: El bueno, el feo y el malo

La tendencia se ha confirmado:

¿Cuáles son las implicaciones para las empresas?



Trabajo híbrido: El bueno, el feo y el malo

Se ha confirmado la tendencia hacia el trabajo híbrido que se expuso en la investigación "Resetting Normal" original de 2020. Sin embargo, hay experiencias polarizadas para los trabajadores y algunas áreas han empeorado. El desafío para los líderes consiste en aprovechar las oportunidades que brinda la nueva normalidad y crear estructuras y

recursos que garanticen que este nuevo modo de trabajar es a prueba de futuro. Las empresas deben centrarse en el bienestar, en reconectar a líderes y trabajadores, y entender que la prioridad son las necesidades de los trabajadores.

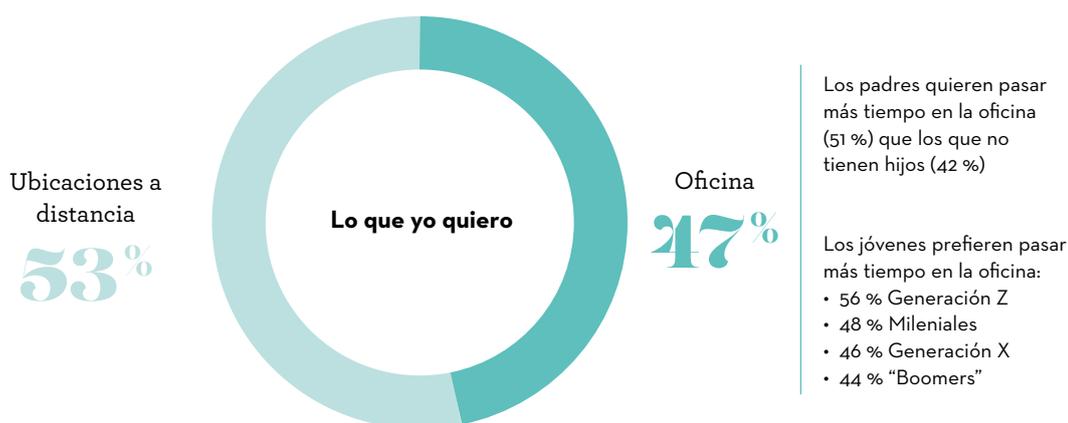
La próxima normalidad sigue siendo universalmente híbrida

De manera global, los trabajadores desean mantener un modelo de trabajo híbrido según el cual más de la mitad del tiempo trabajarían de forma remota (53 %) y el resto del tiempo en la oficina (47 %).

“Por término medio, los trabajadores quieren pasar al menos el 53 % de su tiempo de trabajo a distancia”

Existen tendencias interesantes relacionadas con esto. Las generaciones más jóvenes desean pasar más tiempo en la oficina. Los trabajadores de la generación Z, por ejemplo, quieren pasar el 56 % de su tiempo de trabajo en la oficina. Por lo general, cuanto más joven es el encuestado, más probabilidades hay de que tienda a querer pasar tiempo en la oficina. Esto sugiere que necesitan la estructura de incorporación y contar con expertos a su alrededor que puedan ayudarles en persona, mientras que los trabajadores sénior ya tienen la experiencia y conocimientos suficientes para trabajar con autonomía.

Porcentaje de personas que quiere pasar la semana laboral en estas ubicaciones **tras** la pandemia



Porcentaje de empleados que quiere trabajar a distancia **después** de la pandemia

Todos quieren que el 40 % de su jornada laboral, como mínimo, sea a distancia (excepto en China):

Japón	64 %	Alemania	54%	Francia	50%
Reino Unido	63 %	Latinoamérica	54%	Suiza	49%
Canadá	62%	EE. UU.	54%	Australia	47%
España	59%	Italia	52%	EEMENA	43%
Países nórdicos	54%	Bél/PB	52%	China	23%

P17: Si pudiera escoger, ¿qué proporción de su tiempo le gustaría pasar trabajando en las siguientes ubicaciones en una semana normal de trabajo (cuando la pandemia ya haya terminado)? (Valor final "En la oficina", valor final "A distancia"). Base: todos los encuestados (14 800); con hijos en casa (8148); sin hijos (5595); generación Z (380); mileniales (6,908); generación X (6159); "baby boomers" (1353)

Aunque parezca contradictorio, los datos demuestran que los trabajadores con hijos también desean pasar más tiempo trabajando en la oficina (51 %), frente a las personas que no tienen hijos (42 %), lo que sugiere quienes tienen hijos prefieren diferenciar el trabajo y la vida familiar.

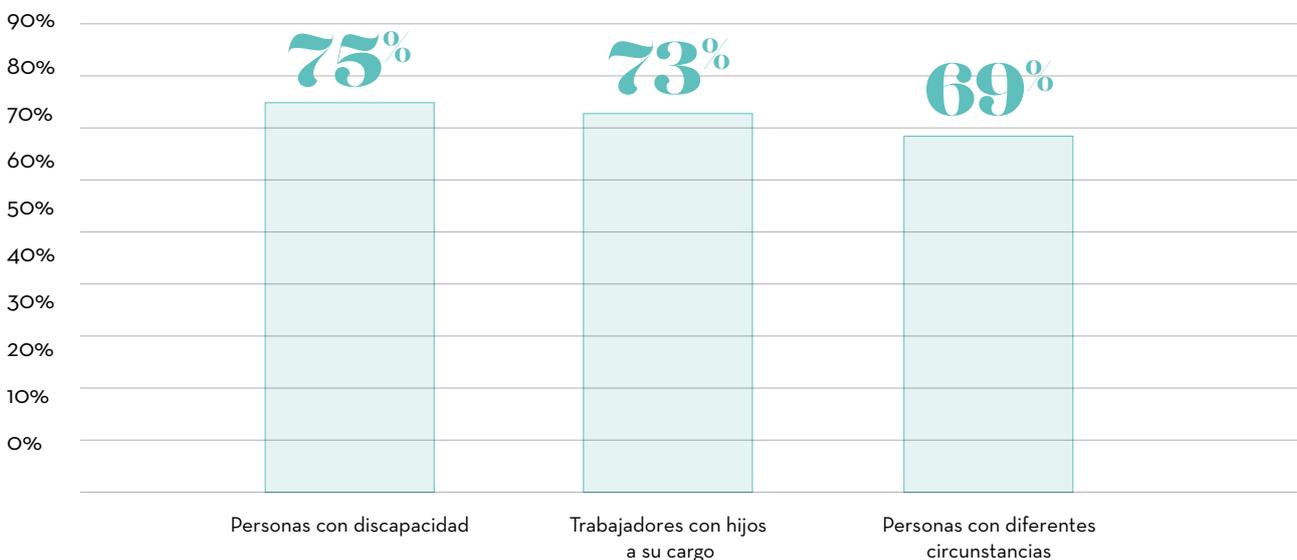
En términos del reparto por países, en la mayoría de los países, excepto China, los trabajadores desean pasar al menos el 40 % de su tiempo trabajando de forma remota, siendo Japón (64 %), Reino Unido (63 %) y Canadá (62 %) los que están más a favor del trabajo a distancia.

Los modelos híbridos crearán una fuerza laboral más diversa e inclusiva

Año y medio después de que la pandemia obligase a trabajadores y empresas a adoptar formas de trabajar remotas e híbridas, todavía se considera que la flexibilidad aporta ventajas universales, con una fuerte aceptación por parte de la dirección ejecutiva. Tanto los trabajadores como los líderes están de acuerdo con las ventajas del trabajo híbrido en la nueva normalidad, y 8 de cada 10 afirma que los empleados y las empresas se beneficiarán de tener una mayor flexibilidad en cuanto al tiempo invertido en la oficina y a distancia.

Además, la mayoría cree que los modelos de trabajo híbrido ofrecen oportunidades para crear una fuerza laboral más diversa e inclusiva que beneficiará a las personas con discapacidad (75 %), a los trabajadores con hijos a su cargo (73 %) y a las personas con diferentes circunstancias (69 %).

% de personas que piensa que los cambios en la vida laboral causados por la pandemia crearán más oportunidades para los colectivos siguientes (Valor final "De acuerdo").



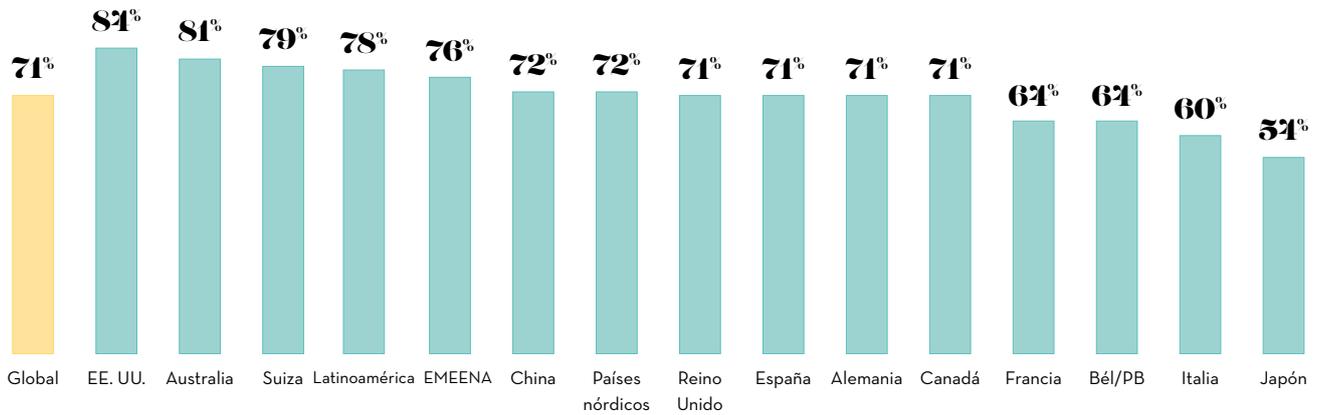
P19: ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el futuro del trabajo tras la pandemia? (Valor final "De acuerdo").
Base: todos los encuestados (14 800).

Los empleados han adoptado esta nueva vida laboral adaptando su espacio vital al trabajo. Globalmente, el 71 % de las personas han creado entornos de trabajo remoto efectivos para ellos mismos y exactamente la misma proporción afirma que trabajar a distancia más frecuentemente de lo que hacían antes de la pandemia será importante para ellos en el futuro.

Existe una aprobación universal del trabajo híbrido y flexible, con independencia de las estructuras empresariales y la geografía, las generaciones y el estado de paternidad. Esto viene a corroborar de forma clara que el trabajo híbrido no fue un efecto temporal de la pandemia, sino que es una expectativa para los trabajadores en la nueva normalidad.

“Siete de cada diez (71 %) afirman que trabajar a distancia más de lo que lo hacían antes de la pandemia será importante para ellos en el futuro”

Porcentaje de personas que dispone de un espacio de trabajo en casa que les permite trabajar a distancia de un modo eficaz (Valor final "De acuerdo")



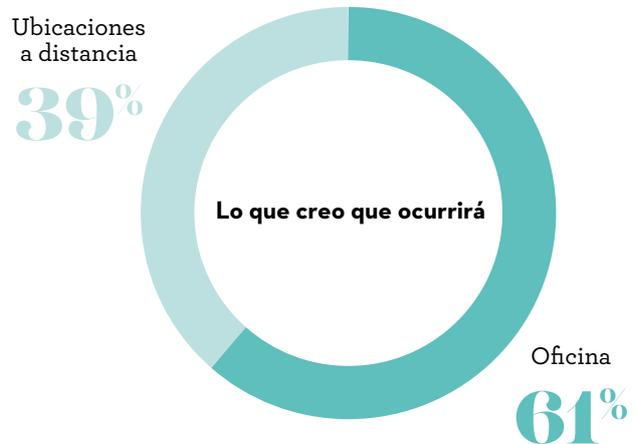
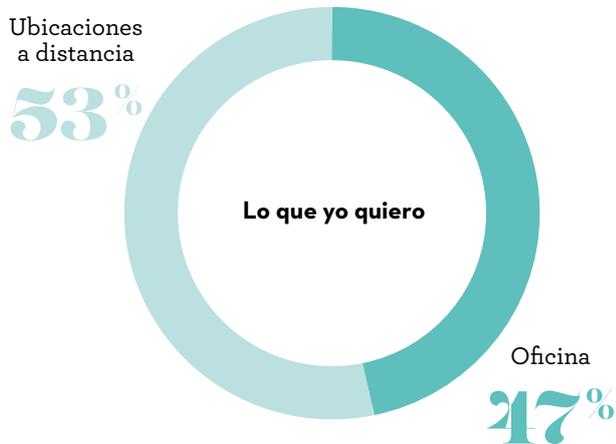
P30: teniendo en cuenta el efecto de lo ocurrido los últimos doce meses en su opinión sobre el trabajo, ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (Valor final "De acuerdo"). Base: todos los encuestados (14 800). Base: Australia (1000); Francia (1000); Alemania (1,000); Italia (1000); Japón (1000); España (1000); Reino Unido (1000); EE. UU. (1000); Canadá (1000); China (1000); Suiza (800); Bélgica/Países Bajos (1000); EMEENA (1000); Latinoamérica (1000); países nórdicos (1000).

El regreso a la oficina. ¿Problema a la vista?

A pesar de la actitud positiva en general hacia el trabajo híbrido, existen tensiones entre el modo en que los empleados desean trabajar después de la pandemia y lo que esperan que las empresas permitan hacer. Existe una preocupación generalizada acerca de que las empresas exigirán más tiempo en la oficina, sobre todo entre los que no son supervisores.

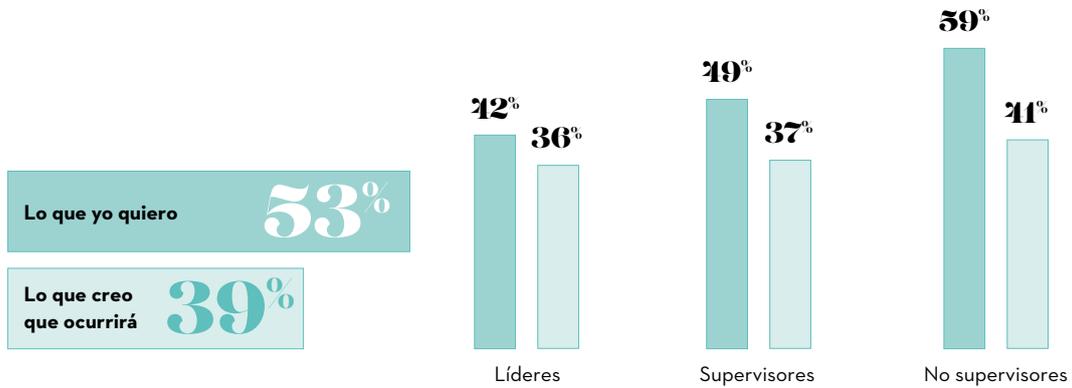
Para los trabajadores, lo ideal es pasar el 47 % del tiempo trabajando en la oficina, pero temen que las empresas esperen que trabajen in situ al menos el 61 % del tiempo. Esta tensión se observa de forma más significativa entre los no supervisores, que desearían trabajar a distancia el 59 % de la semana, pero esperan que las empresas solo les permitan trabajar a distancia el 41 % del tiempo.

Porcentaje de personas que desean pasar frente a las que esperan pasar la semana laboral en estas ubicaciones tras la pandemia



P16: después de la pandemia, ¿qué porcentaje de su tiempo cree que pasará trabajando en las siguientes ubicaciones? P17: Si pudiera escoger, ¿qué proporción de su tiempo le gustaría pasar trabajando en las siguientes ubicaciones en una semana normal de trabajo (cuando la pandemia ya haya terminado)? (Valor final "En la oficina", valor final "A distancia"). Base: todos los encuestados (14 800).

% de tiempo que las personas desean pasar frente al que esperan pasar trabajando a distancia después de la pandemia (Valor neto "A distancia")



P16: después de la pandemia, ¿qué porcentaje de su tiempo cree que pasará trabajando en las siguientes ubicaciones? (Valor neto "A distancia"). P17: si pudiera escoger, ¿qué proporción de su tiempo le gustaría pasar trabajando en las siguientes ubicaciones en una semana normal de trabajo cuando la pandemia ya haya terminado? (Valor neto "A distancia"). Base: todos los encuestados (14 800); líderes (1427); supervisores (6978); no supervisores (6171)

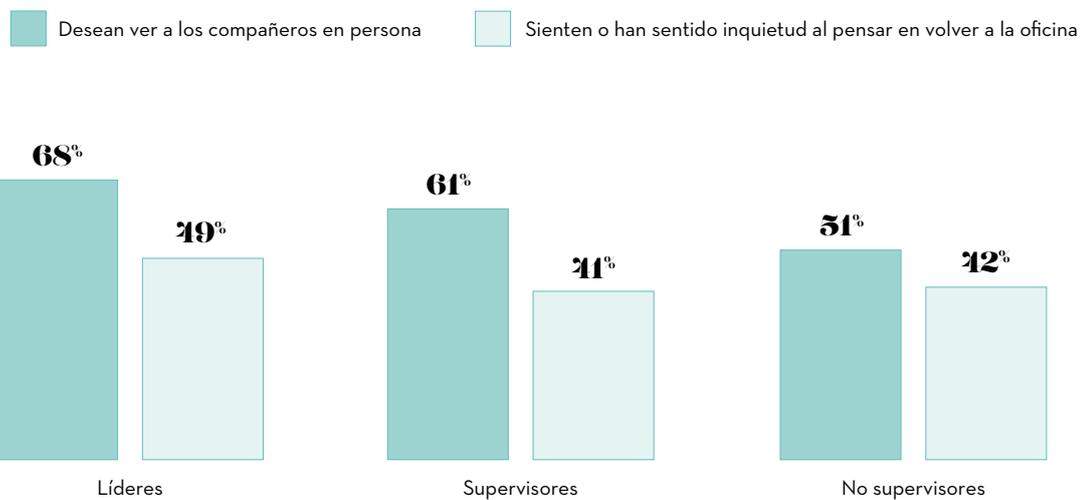
“El 42% de los trabajadores afirma sentir o haber sentido mucha inquietud sobre la vuelta a la oficina”

Aunque hay alegría por regresar a la oficina física y ver a los compañeros entre el 57 % de los encuestados, también hay algo de inquietud (42 %).

Los que sienten inquietud ante la perspectiva de volver a la oficina parecen estar más preocupados por las ventajas del teletrabajo que podrían perder. Están convencidos del aumento de su productividad durante los pasados 12 meses y califican el trabajo a distancia y poder gestionar la atención a los demás como factores más importantes que los que no muestran inquietud.

Lograr el equilibrio correcto y reconocer que no hay una solución universal será fundamental para las empresas en transición.

% que afirma estar deseando volver a ver a los compañeros en persona frente a quienes sienten o han sentido mucha inquietud al pensar en volver a la oficina (Valor final "De acuerdo")



P30: teniendo en cuenta el efecto de lo ocurrido los últimos doce meses en su opinión sobre el trabajo, ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (Valor final "De acuerdo"). Base: líderes (1427); supervisores (6978); no supervisores (6171).

Trabajo híbrido: Ideas principales

- Los dieciocho últimos meses han demostrado que el trabajo a distancia no supone una pérdida automática de productividad, y que una manera de trabajar más flexible e inclusiva es posible. Los trabajadores quieren conservar la flexibilidad sobre el lugar de trabajo y el horario.
- El desafío para las organizaciones consiste en aprovechar todo esto y crear estructuras y recursos que garanticen que este nuevo modo de trabajar esté preparado para los desafíos del futuro, con independencia de la ubicación de los empleados.
- Es importante que las empresas valoren la posibilidad de encontrar un modelo híbrido con el equilibrio adecuado entre el trabajo a distancia y en la oficina para todos sus empleados, y que recuerden que no existe una solución universal que encaje con sus necesidades particulares. Se necesitará una mentalidad de personalización masiva.
- La flexibilidad y las opciones de trabajo a distancia ya no son simplemente un valor añadido “interesante”, sino algo que los trabajadores esperan como parte de las directivas de la empresa para atraer y conservar a los mejores profesionales.
- Sin embargo, la oficina física seguirá siendo importante en la nueva normalidad. Las empresas deben empezar ya a decidir qué van a hacer para aportar un entorno de trabajo agradable, cómodo y seguro en el que la comunicación, las relaciones entre empleados, el ánimo y el sentido de equipo y de cultura corporativa puedan crecer, sobre todo para aquellos trabajadores que sienten inquietud ante el retorno a la oficina.
- Se espera que el cambio a un modelo híbrido de trabajo genere más oportunidades para los que son padres, las personas con discapacidad o las que provienen de contextos distintos a la mayoría. Las empresas deberían aprovechar la dinámica actual para potenciar la diversidad, la igualdad y la inclusión, a fin de servir de apoyo y asistencia para estos grupos.



2 Más corta y flexible: Las reivindicaciones para la nueva normalidad

Los trabajadores conservaron la flexibilidad obtenida durante 2020, pero quieren más.



Más corta y flexible: Las reivindicaciones para la nueva semana

La productividad ha sobrevivido al cambio a un modelo de trabajo híbrido, gracias a que la gente gestiona cada vez mejor su tiempo y el equilibrio entre la vida profesional y personal. Más de 8 de cada 10 personas encuestadas (82 %) afirma que su productividad se ha mantenido o ha mejorado en los doce últimos meses.

Como tal, casi las tres cuartas partes (72 %) quieren que las empresas se replanteen la duración de la semana laboral y el número de horas que se deben trabajar; más de la mitad (57 %) cree que su trabajo se podría hacer en menos de 40 horas. Estos hallazgos vienen respaldados por el abrumador número de empleados (75 %) que piensa que es importante mantener la flexibilidad como parte de la vuelta a la normalidad.

Los positivos del trabajo a distancia

Durante los doce últimos meses, mientras el mundo estaba en plena pandemia, se detectaron muchos positivos en la plantilla. Por ejemplo, el 63 % de los encuestados dijo que sus habilidades de trabajo digital y a distancia mejoraron; el 50 % afirmó que el equilibrio entre la vida laboral y personal había mejorado; el 47 % indicó que su gestión del tiempo había mejorado; y el 39 % informó de mejoras en su apreciación de la confianza depositada en ellos para terminar el trabajo.

Dado que una mayoría de personas (67 %) disfrutó en general de cierta autonomía en su propia programación, una

Sin embargo, si los patrones de trabajo flexible se van a convertir en la norma, los contratos de 9 a 17 h quedan desfasados. Existen peticiones de trabajadores y líderes para que la valoración del trabajo se base en los resultados y no en las horas trabajadas, lo que confirma una tendencia que ya asomaba con fuerza en el informe de 2020.

Sin embargo, las empresas y los líderes aún tienen que adaptarse a la demanda de métodos de valoración por resultados en lugar del modelo basado en horas. Solo el 36% creen que su supervisor basa su rendimiento en resultados por encima de las horas trabajadas.

proporción de trabajadores igualmente elevada (76 %) desea mantener esta flexibilidad en cuanto a cómo y cuándo trabajar de aquí en adelante.

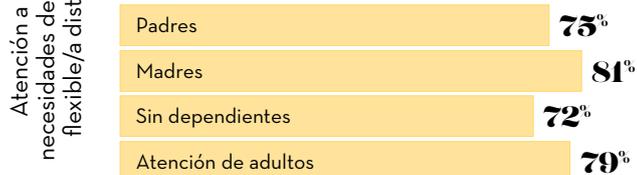
Esta flexibilidad se ha valorado extremadamente en todas las zonas geográficas, ya sea por género, edad y la etapa de la vida, especialmente por aquellos con niños y con responsabilidades. No es de extrañar que los que pertenecen a la Generación Z son los que menos valoran la conservación de la flexibilidad.

76%
afirma que mantener la flexibilidad laboral será importante **después** de la pandemia

% que afirma que mantener la flexibilidad laboral será importante después de la pandemia (Valor final "Importante")



% que afirma que mantener la flexibilidad laboral será importante después de la pandemia (Valor final "Importante")



P13: con respecto al rol de los supervisores tras la pandemia, ¿qué importancia tendrán las siguientes habilidades y comportamientos? (Valor final "Importante"). Base: generación Z (380); mileniales (6908); generación X (6159); "baby boomers" (1353). Madres con hijos en casa (3829), padres con hijos en casa (4299), tienen un adulto dependiente a su cargo (159), no dependientes (3434).

“El 82% de los trabajadores afirma que su productividad se ha mantenido o ha mejorado en los doce últimos meses”

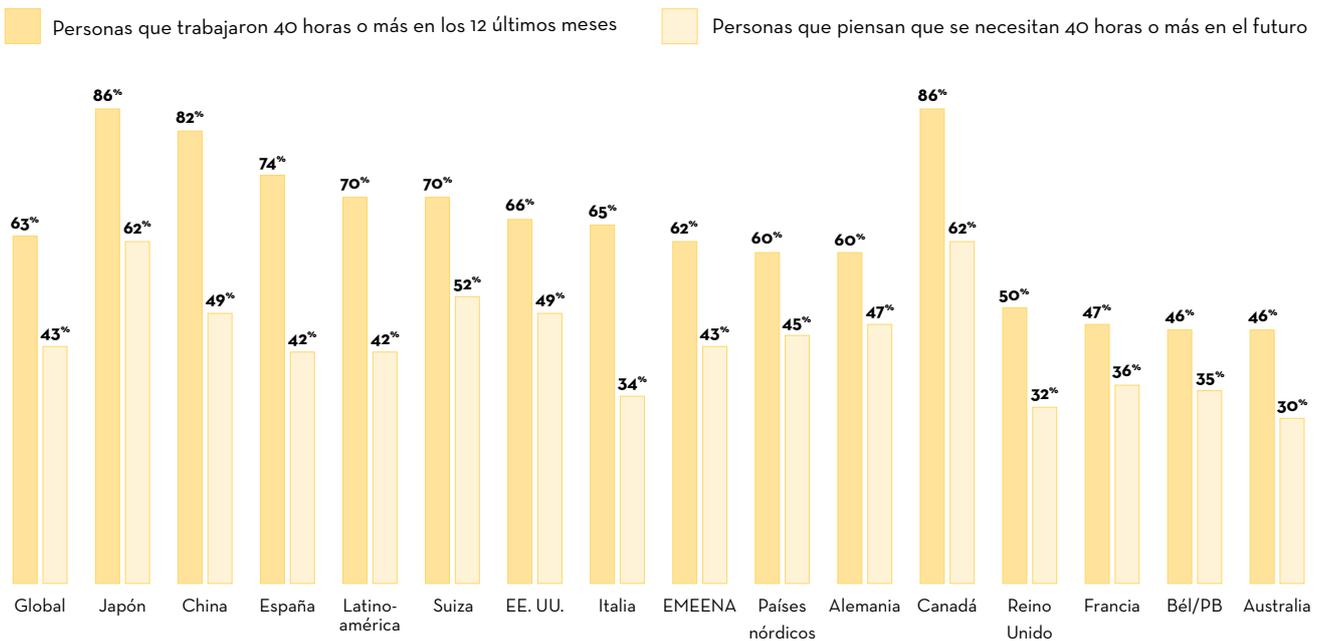
La productividad ha sobrevivido al cambio al trabajo híbrido y el 82 % siente que es tan productivo o más que antes. Esta tendencia muestra un aumento del 7 % con respecto a la misma pregunta el año pasado, lo que sugiere que cuanto más han trabajado las personas a distancia, más se han adaptado y más seguros se sienten sobre que su productividad es tan buena o mejor, en comparación con el trabajo en la oficina.

Las reivindicaciones para una semana más corta

El número de horas trabajadas ha aumentado un 14 % desde 2020, con el 63 % de los trabajadores que afirma que trabaja más de 40 horas a la semana. Sin embargo, 6 de cada 10 empleados afirma que podría realizar sus tareas diarias en menos de 40 horas. Esta desconexión entre las horas trabajadas y las horas que se consideran necesarias es clara en todas las zonas geográficas; los países que más desconexión han sufrido son Japón, China y España.

“El 63% de los empleados indica que trabaja más de 40 horas a la semana. Sin embargo, 6 de cada 10 afirma que podría realizar su trabajo en menos de 40 horas”.

% de personas que trabajaron 40 horas o más a la semana en los 12 últimos meses frente a quienes necesitan pasar 40 horas o más para cumplir sus objetivos



PI0: ¿cuántas horas diría que ha estado trabajando durante los 12 últimos meses una semana promedio? P37: ahora que se están estableciendo nuevas formas de trabajar, ¿cuántas horas cree que necesita realmente para terminar su trabajo una semana promedio? Base: Todos los encuestados (14 800); Australia (1000); Francia (1000); Alemania (1,000); Italia (1000); Japón (1000); España (1000); Reino Unido (1000); EE. UU. (1000); Canadá (1000); China (1000); Suiza (800); Bélgica/Países Bajos (1000); EMEENA (1000); Latinoamérica (1000); países nórdicos (1000).

Esto explica el motivo por el cual la mayoría de los encuestados (72 %) desea que las empresas revisen la longitud de la semana laboral y el 73 % afirma que los contratos deberían centrarse en las necesidades del rol en

lugar del número de horas trabajadas. En ambas cuestiones, existe una gran aceptación por parte de la administración ejecutiva, que también cree que las empresas deberían centrarse en estos temas de aquí en adelante.



P19: ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el futuro del trabajo tras la pandemia? (Valor final "De acuerdo"). Base: Todos los encuestados (14 800), Australia (1000), Latinoamérica (1000), China (1000), Francia (1000), Japón (1000), Países nórdicos (1000)

El rendimiento basado en los resultados sigue siendo un desafío

El trabajo flexible se está convirtiendo en el modelo estándar, así que los típicos contratos de 9 a 17 h ya están desfasados. Cada vez hay más empleados y líderes que piden que la valoración del rendimiento se base en los resultados y no en las horas trabajadas, una tendencia que ya tenía mucha fuerza en 2020.

Mientras que el 73 % de los trabajadores indican que las empresas deberían medir el rendimiento según sus resultados en lugar del número de horas trabajadas (el 81 % de los líderes está conforme con esto), más de la mitad (52 %) también afirma que sus supervisores inmediatos no cumplen sus expectativas para evaluarles según los resultados en lugar de las horas trabajadas. Para los no supervisores, el número es muy inferior, ya que solo el 36 % opina que su rendimiento se basa en los resultados.

“Solo el 36% de los no supervisores dice que sus supervisores están evaluándoles con base en los resultados, en lugar del número de horas trabajadas”

“Almost half of leaders have not found it easy to support and guide the team to focus on achieving business goals, and assessing performance based on outcomes”

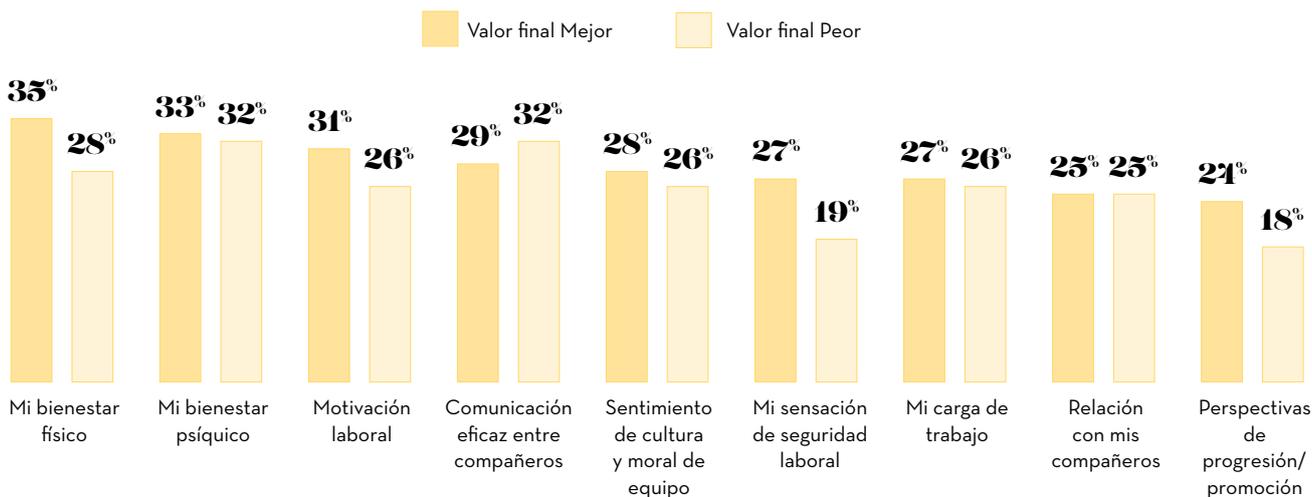
Los supervisores inmediatos admiten que se enfrentan a dificultades, con el 55 % que indica que no ha sido fácil incorporar nuevo personal. Por otro lado, el 45 % dice que no ha sido fácil apoyar y guiar a sus equipos para centrarse en lograr los objetivos empresariales, y el 44 % afirma que no ha sido fácil evaluar el rendimiento según los resultados en lugar de las horas trabajadas.

No hay una solución para contentar a todas las partes

A pesar de la aprobación universal del modelo de trabajo híbrido y flexible para la mayoría de los trabajadores, es evidente que existe una experiencia polarizada en los diferentes aspectos del trabajo, que abarcan el bienestar, la carrera profesional, las relaciones y la interacción con la empresa.

Escuchar a los empleados para identificar qué elementos del trabajo flexible han funcionado bien y dónde hay espacio para mejorar es el primer paso para establecer una nueva norma que funcione para todos. Las empresas deben reconocer que no existe una solución universal.

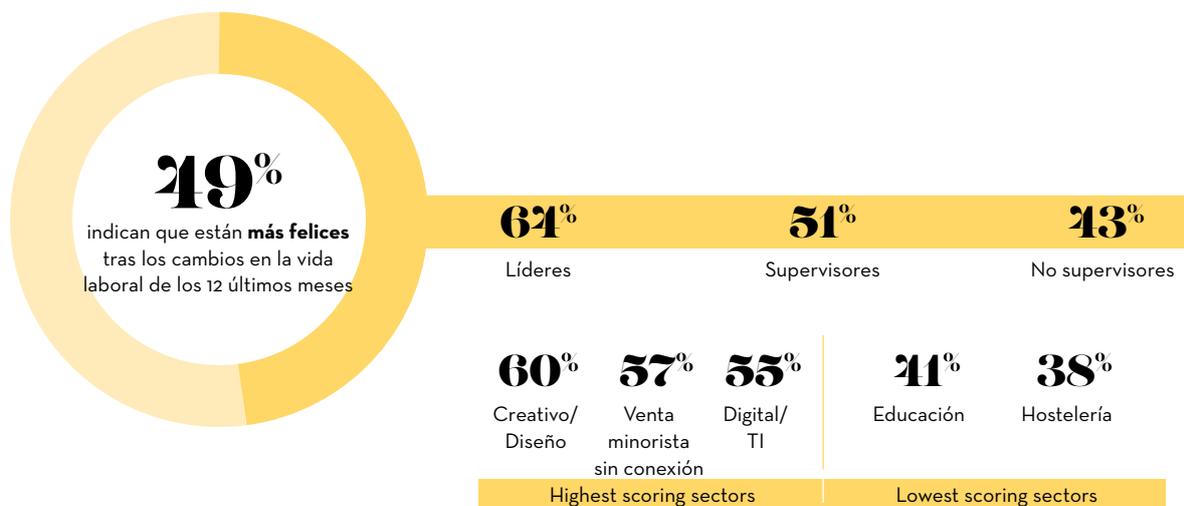
% de quienes afirman que los siguientes aspectos de su vida laboral han mejorado/han empeorado durante los doce últimos meses (Valor final "Mejor"/valor final "Peor").



P6: Cuando piensa sobre los siguientes aspectos de su propia vida laboral, ¿cuáles cree que han mejorado durante los doce últimos meses y cuáles se han mantenido igual o han empeorado? (Valor final Mejor, Valor final Peor) Base: todos los encuestados (14 800).

De forma más general, apenas casi la mitad de los empleados (49 %) están felices con la nueva normalidad laboral, aunque los padres parecen más felices con las nuevas condiciones que los trabajadores que no están a

cargo de nadie. Los líderes se sentían más felices que los no líderes tras los cambios en la vida laboral de los 12 últimos meses.



P30: teniendo en cuenta el efecto de lo ocurrido los últimos doce meses en su opinión sobre el trabajo, ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (Valor final "De acuerdo"). Base: Todos los encuestados (14 800), Líderes (1427), Supervisores (6978), No supervisores (6171), Creativo/Diseño (235), Digital/TI (7440), Venta minorista (2075), Educación (1236), Hostelería (165)

Las reivindicaciones para la nueva semana: flexible y más corta: Ideas principales

- Puesto que todos los implicados solicitan mayor flexibilidad, es indispensable que las empresas atiendan las necesidades de los empleados para garantizar un lugar de trabajo sostenible y atractivo para todos.
- La gente quiere trabajar de manera más inteligente, no más tiempo. Mantener la flexibilidad y el control de su propio horario es clave para los trabajadores de aquí en adelante. Las empresas deben crear una cultura de confianza y reinventar la planificación y la colaboración para una nueva era de trabajo flexible.
- En este escenario, la métrica principal con la que se mida un empleado de el rendimiento y los resultados debe ser el indicador clave, en lugar de las horas trabajadas.
- Medir el rendimiento del empleado según su actividad y el tiempo invertido mientras está conectado es algo obsoleto e inadecuado en la próxima normalidad. Las empresas deben avanzar y ofrecer apoyo, guía y, en última instancia, formación para ayudar a los supervisores en la transición de evaluar el trabajo y los trabajadores por las horas indicadas a hacerlo por resultados.
- El hecho de que solo el 36 % de los no supervisores se evalúen en función de los resultados es indicativo de que la gestión del rendimiento parece ser una oportunidad clara de mejora para los líderes y las empresas. Hacer uso de la tecnología, recursos como tarjetas de rendimiento claras y personalizadas, análisis continuos, procesos de comentarios, y acciones de colaboración y adaptadas serán clave para vincular el éxito de los equipos y las personas al de la empresa.
- Las peticiones a las empresas para que revisen los contratos por horas y se reenfoquen en los resultados siguen siendo claras, y los líderes comparten esa visión. La automatización de las tareas más repetitivas haciendo uso de la tecnología y de la IA cobrarán especial importancia hacia el cambio.
- Las empresas y las administraciones deben esforzarse por crear un modelo híbrido que fomente y promueva un régimen laboral mejor para todas las personas, reconociendo así que no existe una solución universal. Escuchar los comentarios de los empleados y lograr el equilibrio serán la clave del éxito del trabajo híbrido.



3 El agotamiento podría ser la próxima pandemia

El bienestar es un factor importante a cualquier edad, tanto para hombres como para mujeres. Y la mitad de los líderes no son capaces de verlo



El agotamiento podría ser la próxima pandemia laboral

La salud mental es un factor global y universal que afecta a todos los encuestados, con independencia de la edad y el sexo. El número de personas que afirma que su salud mental

se ha visto afectada ha aumentado en comparación con la encuesta de 2020. Por lo tanto, es un reto futuro clave para las empresas y los líderes.

% de personas que dice que su salud mental ha empeorado en los doce últimos meses (Valor final Peor)

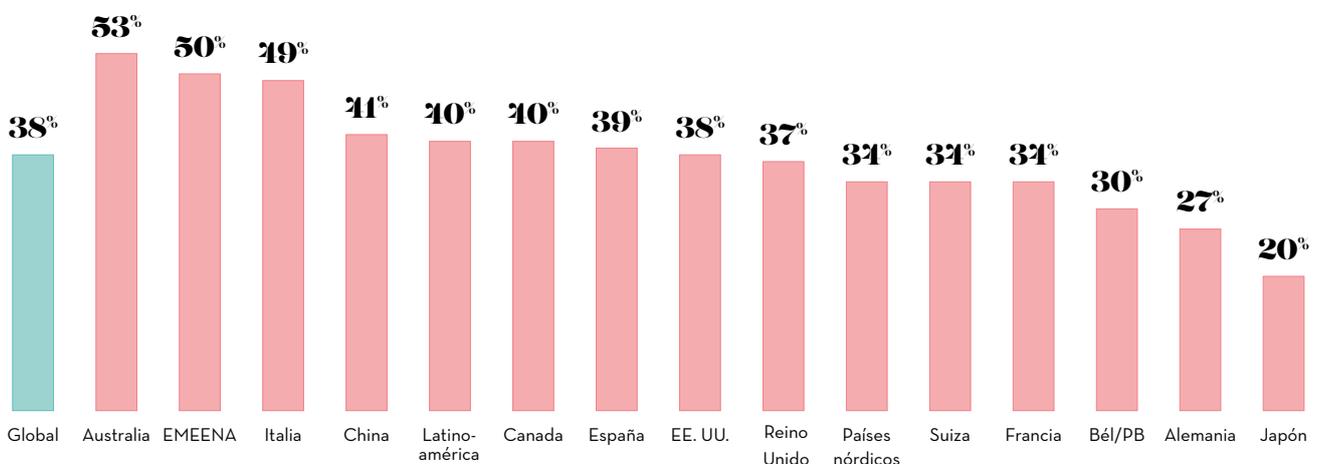


Visto que la salud mental ha empeorado, que las horas de trabajo han aumentado un 14 % desde 2020 y que el 63 % de los trabajadores indica que ha trabajado más de 40 horas a la semana en los 12 últimos meses, no debe sorprendernos que el agotamiento destaque como preocupación para casi el 40 % de los empleados en todas las zonas geográficas. En Australia, EEMENA e Italia tienen más probabilidades de admitir que han padecido agotamiento.

Esto es algo que se ha sentido con más fuerza entre las generaciones más jóvenes: más de la mitad de los líderes jóvenes (54 %) afirma que ha experimentado agotamiento. Es significativo que esta sea la misma generación en la que recae una parte sustancial de la responsabilidad de progreso futuro de la empresa.

“El 54% de los líderes jóvenes informa de que ha experimentado agotamiento, el mismo grupo en el que recae una buena parte de la responsabilidad de progreso en el futuro”

% de encuestados que afirma que ha experimentado altas cargas de trabajo o agotamiento durante los 12 últimos meses (Valor final "De acuerdo")



P30: teniendo en cuenta el efecto de lo ocurrido los últimos doce meses en su opinión sobre el trabajo, ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? P36: Elija la opción que represente lo que cree que hará realmente su empresa en respuesta a los cambios en la vida laboral de los 12 últimos meses. Base: Australia (1000); Francia (1000); Alemania (1,000); Italia (1000); Japón (1000); España (1000); Reino Unido (1000); EE. UU. (1000); Canadá (1000); China (1000); Suiza (800); Bélgica/Países Bajos (1000); EMEENA (1000); Latinoamérica (1000); países nórdicos (1000).

Ayuda a la salud mental

El deterioro de la salud mental y el bienestar físico arroja otro elemento de desconexión, ya que 7 de cada 10 (71 %) afirma que será importante para ellos poder contar con ayuda para la salud mental en el futuro. Casi tres cuartas partes (74 %) esperan que su empresa dé más prioridad a este problema.

“Al 51% de los supervisores les resulta difícil identificar cuándo el personal puede estar luchando contra problemas de exceso de trabajo o agotamiento”

A medida que miramos más allá de la pandemia, las mayores expectativas de ayuda para la salud mental han venido para quedarse. Ya era una preocupación creciente antes de la Covid-19 y ahora los trabajadores esperan que las empresas apliquen las medidas correctas para ayudar al bienestar en el trabajo de aquí en adelante. Es un consenso demasiado importante para ser ignorado.

“El 71% afirma que contar con la ayuda correcta para la salud mental en el trabajo será importante para ellos en el futuro”

Sin embargo, no parece que los líderes estén preparados para ayudar con el bienestar de los empleados. A más de la mitad de los supervisores les resulta difícil identificar cuándo el personal puede estar luchando contra problemas de salud mental (53 %) o exceso de trabajo o agotamiento (51 %). Este hecho lo confirman los no supervisores, ya que el 67 % de ellos opina que sus líderes no cumplen sus expectativas en cuidar su salud mental.

El agotamiento podría ser la próxima pandemia laboral: Ideas principales

- La salud mental es un factor global y universal que afecta a todos los trabajadores, con independencia de la edad y el sexo. El número de personas que afirma que su salud mental se ha visto afectada ha aumentado en comparación con la encuesta de 2020. Por lo tanto, es un reto futuro clave para las empresas y los líderes.
- Las empresas deben reevaluar su ayuda para mantener una buena salud mental entre sus empleados en el nuevo modelo de trabajo híbrido. Desarrollar y crear entornos de trabajo, culturas y aptitudes que promuevan y ayuden a mantener una salud mental positiva en todos los niveles de la organización será la clave en la nueva normalidad.
- Puesto que la mayoría de los supervisores afirman que no les ha resultado fácil identificar cuándo el personal puede estar teniendo problemas con su bienestar mental, por exceso de trabajo o por agotamiento y casi 4 de cada 10 trabajadores padece exceso de trabajo o agotamiento, se requiere una intervención urgente.
- Cada vez es más necesario que las empresas establezcan procesos, recursos, coaching y herramientas para fomentar la apertura y escuchar las necesidades de los empleados para ayudarles a desarrollar resiliencia.
- Dado que dos tercios (67 %) de los no supervisores afirman que sus líderes no cumplen sus expectativas para comprobar su salud mental, son esenciales el desarrollo de liderazgo, coaching y recursos para los supervisores sobre cómo tratar estas situaciones y responder a ellas.





Los líderes deben reactivar las conexiones

A pesar de estar continuamente conectados, los trabajadores nunca habían tenido una conexión emocional tan baja con su empleo. Los líderes tienen la capacidad de reconectar a los empleados y reinventar la cultura laboral.



Los líderes deben reinventar las conexiones

Los supervisores, los líderes y ejecutivos se han enfrentado a una curva de aprendizaje muy pronunciada el año pasado debido al surgir nuevas formas de trabajar y aumentar las expectativas para su rendimiento. Hace un año, quedó descubierta una brecha en cuanto a las habilidades en las competencias personales en los niveles de la administración y la suite ejecutiva. El desarrollo de liderazgo, el coaching y la ampliación de aptitudes parecían herramientas eficaces para preparar a la administración con la inteligencia emocional que se consideraba necesaria para liderar la plantilla en adelante. La encuesta de 2021 muestra que la brecha todavía existe y que es necesario hacer más para apoyar a los líderes en esta transición.

A pesar de estar conectados constantemente, los trabajadores nunca habían tenido una conexión emocional tan baja con su empleo. Los líderes tienen la capacidad de reconectar a los empleados y reinventar la cultura laboral. Sin embargo, hay una gran brecha entre la opinión de los propios líderes de su propio rendimiento y la del resto de empleados.

Se ha observado un retroceso en las relaciones, la motivación, el sentido de equipo y la cultura empresarial desde 2020. Esta desconexión resulta una amenaza en la cohesión de la empresa.

Trabajadores desvinculados: Señales de advertencia para los líderes

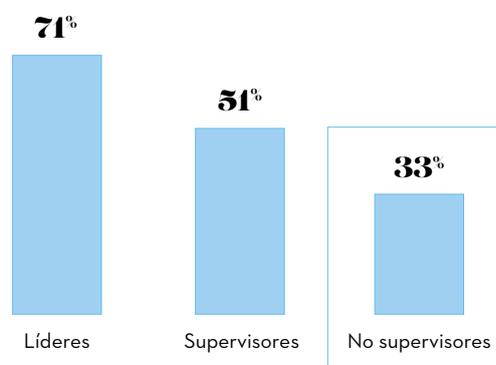
Las relaciones entre el personal y sus líderes se han deteriorado de forma global: menos de la mitad de los empleados sin puesto de supervisión (45 %) cree que su relación es buena, 17 puntos menos que en 2020. Solo una tercera parte (33 %) de los empleados sin puesto de supervisión cree que recibe un reconocimiento justo por sus contribuciones a la empresa.

La mayoría de los trabajadores (74 %) afirma que es importante que los supervisores promuevan y alimenten una moral y una cultura de equipo sólidas, pero menos de la mitad (48 %) afirma que sus supervisores cumplen o superan las expectativas para crear la moral de equipo y la cultura laboral adecuadas. En el grupo que no ocupa puestos de supervisión, solo el 37 % cree que sus líderes aciertan a la hora de fomentar un entorno de trabajo y una cultura de equipo adecuados.

Cuando llega la hora de apoyar el equilibrio entre la vida profesional y laboral de los empleados, solo la mitad (50 %) de la fuerza laboral afirma que sus supervisores cumplen las expectativas. El número se ve reducido al 42 % cuando se les pregunta a los empleados que no ocupan puestos de supervisión.

“El 74% afirma que es importante que los supervisores promuevan y alimenten una moral y una cultura de equipo sólidas, pero solo el 37 % afirma que sus supervisores fomentan una cultura empresarial”

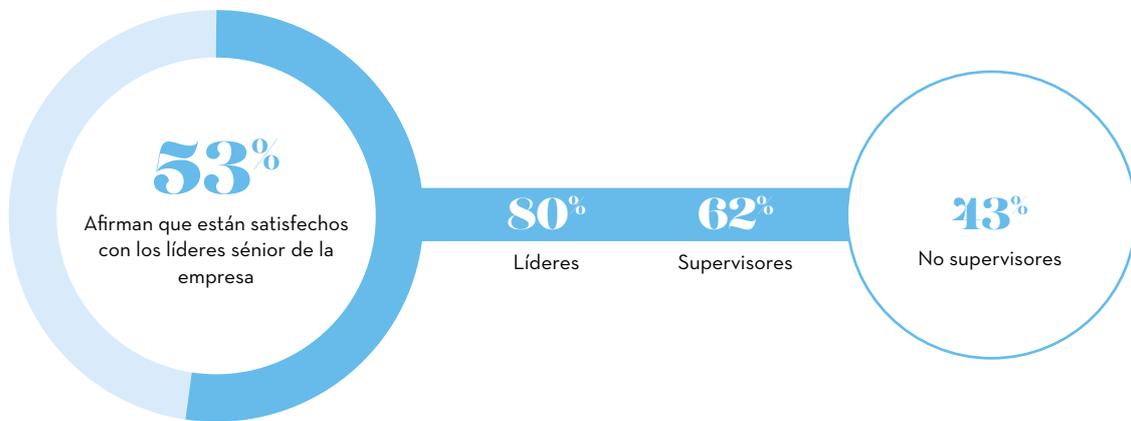
% de encuestados que afirma que sus supervisores cumplen o superan las expectativas al reconocer las contribuciones del personal y mantenerlas visibles en la empresa (Valor final Expectativas cumplidas o superadas)



P8: durante los últimos doce meses, ¿diría que su supervisor/jefe ha cumplido con sus expectativas en las siguientes áreas?, ¿hasta qué punto? (Valor final Expectativas cumplidas o superadas) Base: Todos los encuestados (14 800), Australia (1000), China (1000), EE. UU. (1000), Latinoamérica (1000), Italia (1000), Francia (1000), Japón (1000), Líderes (1427), Supervisores (6978), No supervisores (6171)

Casi la mitad (46 %) de los supervisores afirma que no le ha resultado fácil la experiencia general de gestionar a otras personas en los 12 últimos meses, algo que ha sido especialmente duro en aspectos como las contrataciones, la identificación de los problemas del personal y el apoyo a su desarrollo profesional (48 %).

Existe también una clara desvinculación entre los líderes y los empleados que no ocupan puestos de supervisión en cuanto a sus percepciones de la estrategia y el desarrollo de talento en la empresa: la mayoría de los líderes cree que la empresa tiene una estrategia, pero menos de la mitad de los empleados sin puesto de supervisión comparte esa visión.



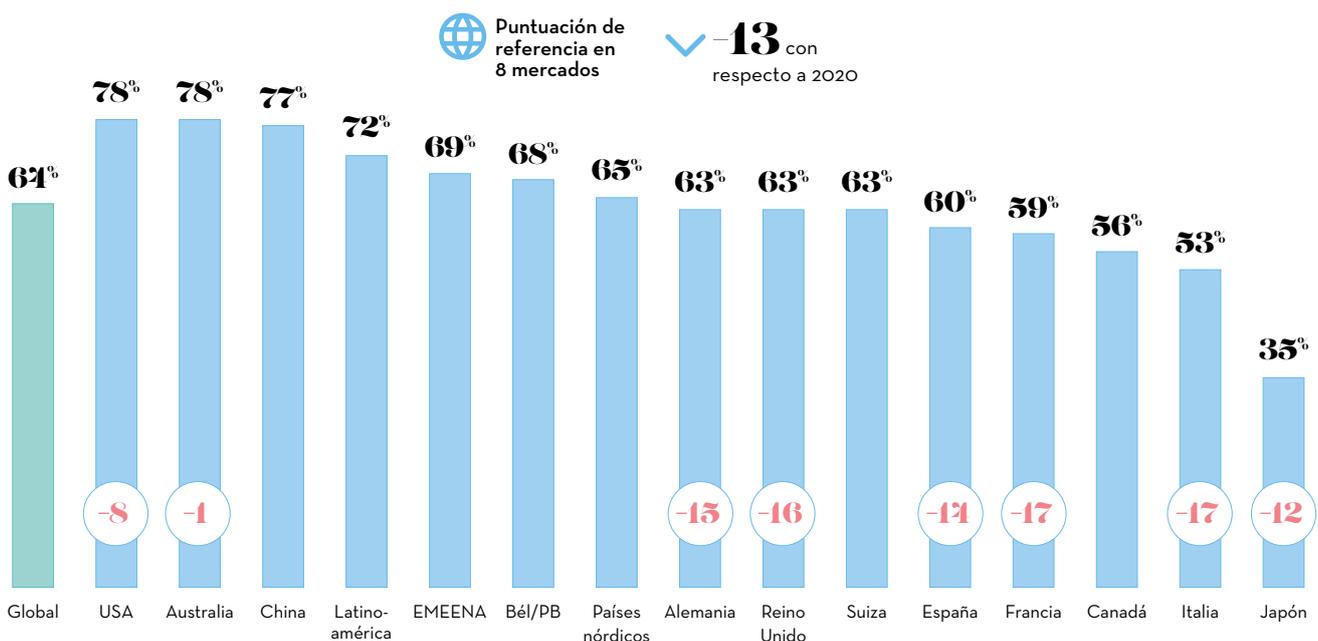
Desmotivación

Solo el 43 % de los empleados sin puesto de supervisión afirma estar satisfecho con sus superiores y la motivación ha retrocedido en toda la fuerza laboral. Mientras tanto, casi dos terceras partes (64 %) de los encuestados en todo el mundo afirma que se sienten motivados. Esto representa una reducción de 13 puntos en comparación con el estudio de 2020.

Los empleados sin puesto de supervisión revelaron los peores niveles de motivación y el mayor deterioro de ésta, 12% menos en comparación con el año pasado.

La motivación ha disminuido en toda la plantilla

Porcentaje que afirma estar motivado (Valor final "De acuerdo")



P3: teniendo en cuenta el tipo de vida laboral que tiene actualmente, ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente? (Valor final "De acuerdo"). Base: Todos los encuestados (14 800); Australia (1000); Francia (1000); Alemania (1,000); Italia (1000); Japón (1000); España (1000); Reino Unido (1000); EE. UU. (1000); Canadá (1000); China (1000); Suiza (800); Bélgica/Países Bajos (1000); EMEENA (1000); Latinoamérica (1000); países nórdicos (1000).

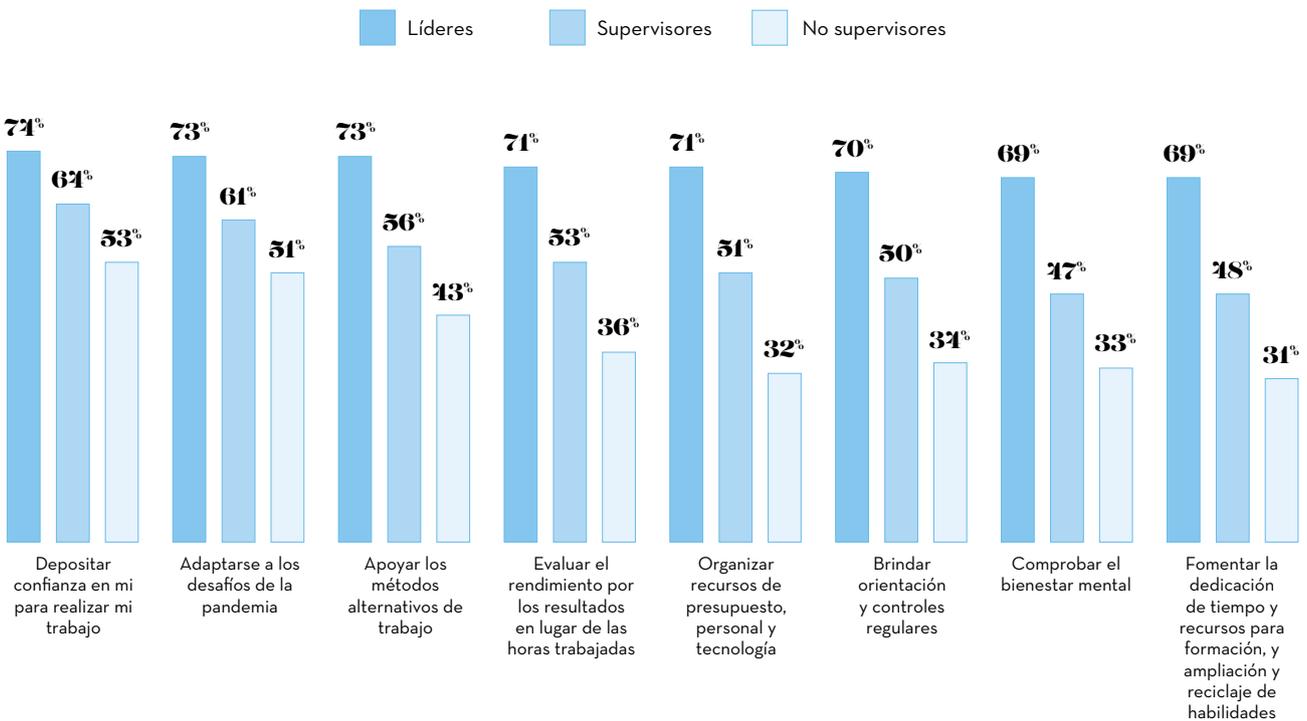
Comparación de las perspectivas de rendimiento

Las relaciones entre el personal y sus supervisores están en decadencia: menos de la mitad de los empleados sin puesto de supervisión (45 %) cree que su relación es buena, 17 puntos menos que en 2020. Además del deterioro en las relaciones, existe una desvinculación pronunciada entre la percepción de los supervisores sobre su propio rendimiento y el modo en que los no supervisores juzgan los logros de los líderes.

El 77% de los directivos dicen estar satisfechos con su propio rendimiento, mientras que el 57% de los no directivos están satisfechos con el rendimiento de su jefe. Existen una serie de áreas donde estas desconexiones se producen, como la confianza, formación y orientación.

“El 74% afirma que es importante que los supervisores promuevan y alimenten una moral y una cultura de equipo sólidas, pero solo el 37 % afirma que sus supervisores fomentan una buena cultura de trabajo”

% de encuestados que afirma que sus supervisores cumplen o superan sus expectativas en los siguientes aspectos (Valor final Expectativas cumplidas o superadas)



P8: durante los últimos doce meses, ¿diría que su supervisor/jefe ha cumplido con sus expectativas en las siguientes áreas?, ¿hasta qué punto?
Base: todos los encuestados (14 800); líderes (1427); supervisores (6978); no supervisores (6171)

Petición por parte de los trabajadores de posibilidades de desarrollo de aptitudes y desarrollo profesional

Las personas necesitan percibir las oportunidades, pero menos de la mitad (48 %) están satisfechas con las posibilidades de desarrollo profesional en sus empresas. Las cifras caen al 34 % para los empleados sin puestos de supervisión. En Francia, Italia y Japón se encuentran las personas menos satisfechas con las posibilidades de desarrollo profesional de sus empresas. En China, Australia y EE. UU. se encuentran los más optimistas sobre las oportunidades de desarrollo.

“Solo el 34% de los no supervisores se encuentra satisfecho con las posibilidades de desarrollo profesional de sus empresas”

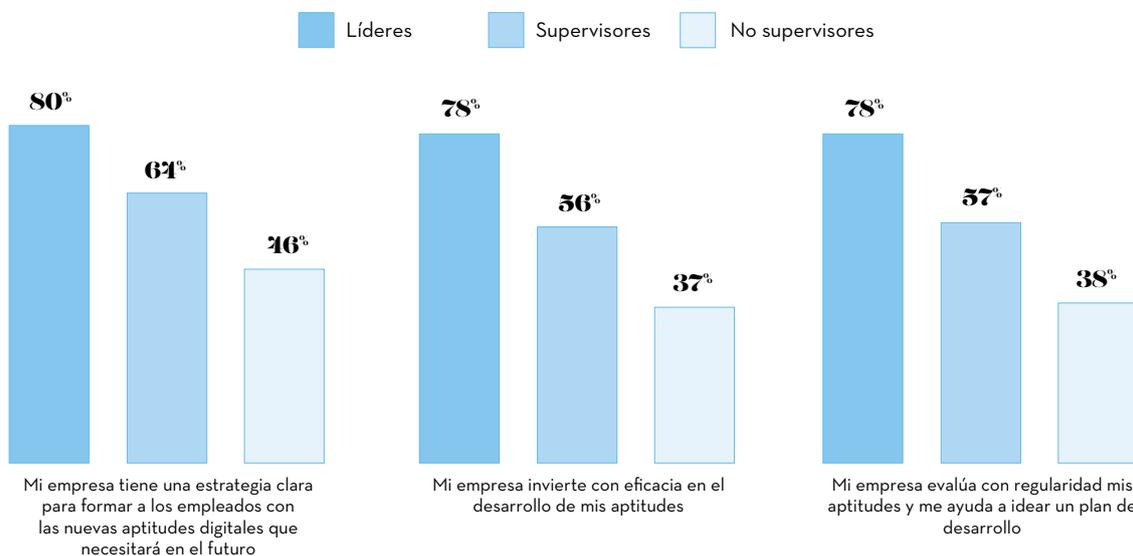
Llegado el momento del desarrollo profesional y de las aptitudes, solo un poco más de la tercera parte (37 %) de los empleados sin puesto de supervisión cree que su empresa invierte de forma eficaz en el desarrollo de aptitudes. Solo 4 de cada 10 (38 %) trabajadores sin responsabilidades de supervisión creen que su empresa evalúa con regularidad sus aptitudes y les ayuda a idear un plan de desarrollo.

Cuando se les pregunta sobre la estrategia de su empresa para formar a los empleados con las nuevas aptitudes digitales necesarias para el futuro, menos de la mitad (46 %) de los no supervisores cree que la empresa tiene un plan.

“66% de los trabajadores cree que necesita adquirir nuevas aptitudes para mantener su empleabilidad en los años venideros, pero solo el 37 % de los no supervisores cree que su empresa está invirtiendo en ellos.”

La desvinculación antes mencionada se ve todavía más reforzada, ya que los líderes tienen una visión radicalmente diferente de los esfuerzos de la empresa para evaluar y desarrollar sus aptitudes e invertir en ellas. Por ejemplo, 8 de cada 10 líderes considera que su compañía tiene una estrategia clara en el desarrollo de las aptitudes de su plantilla.

% de encuestados que afirma que la empresa hace lo siguiente (Valor final “De acuerdo”)



P7: teniendo en cuenta su preparación actual para el trabajo, ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente? (Valor final “De acuerdo”) P19: ¿hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el futuro del trabajo tras la pandemia? (Valor final “De acuerdo”). Base: líderes (1427); supervisores (6978); no supervisores (6171).

Ante la falta de esfuerzos por parte de las empresas para ampliar y reciclar las habilidades de los trabajadores, el 60 % de ellos se está ocupando de asistir a cursos para adquirir habilidades o cualificaciones por su cuenta. Solo un poco más de la mitad (52 %) de los no supervisores amplía sus aptitudes por su cuenta.

Sin embargo, debemos recordar también que a casi la

mitad de los supervisores (46 %) no le ha resultado fácil la experiencia general de gestionar a otras personas en los 12 últimos meses, y los líderes reconocen que el apoyo a los equipos ha sido problemático durante la pandemia, especialmente en áreas como la incorporación (55 %), la identificación de los problemas que el personal pueda tener (48%), dando apoyo a los equipos (45%) y ayudando al mejor rendimiento (44%).

Los líderes tienen la capacidad de reconectar a los empleados, pero necesitan apoyo

A pesar de que los líderes ven su propio rendimiento de manera más positiva que los trabajadores que no ocupan puestos de supervisión, reconocen dificultades para gestionar a otras personas. A casi la mitad (46 %) de los supervisores no les ha resultado fácil la experiencia de gestionar a otras personas en los 12 últimos meses.

Incorporar a nuevos miembros al equipo ha sido un desafío para el 55 % de los supervisores, así como identificar los problemas del personal con el bienestar mental (53 %), el agotamiento (51 %) o la presión laboral (48 %).

“A casi la mitad de los supervisores (46%) hno les ha resultado fácil la experiencia de gestionar a otras personas en los 12 últimos meses”

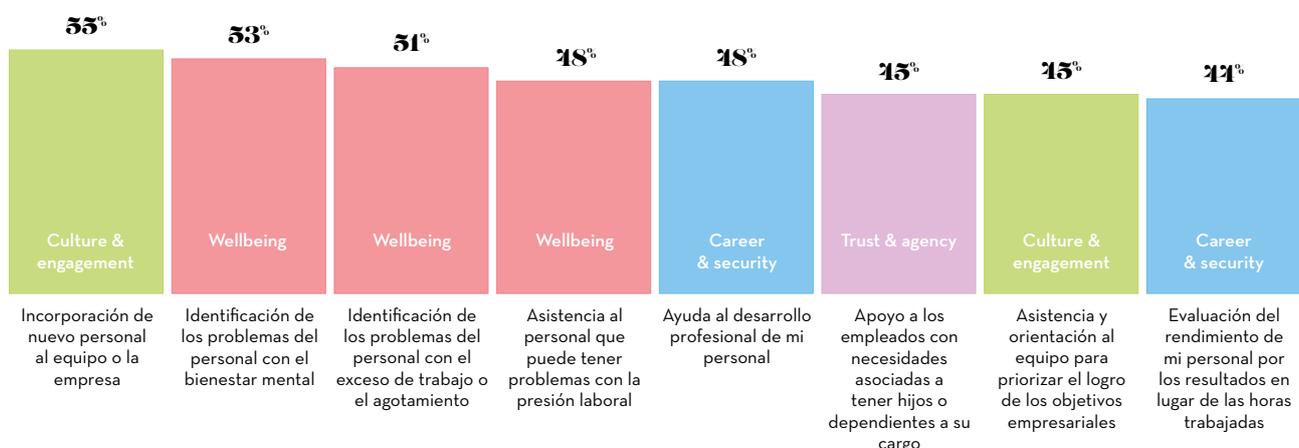
Para casi la mitad de los líderes (48 %), no ha sido fácil ayudar al desarrollo profesional de sus equipos. También han tenido problemas en la orientación del personal para centrarse en los objetivos empresariales (45 %) y evaluar el rendimiento del equipo en función de los resultados en lugar de las horas trabajadas (44 %).

Algunas de éstas áreas, salud mental, incorporación de nuevos miembros del equipo, establecer objetivos y evaluar rendimiento en función de los resultados, se consideran aspectos clave para las empresas en la nueva normalidad híbrida. Dedicar tiempo en invertir cómo construir una estructura de aprendizaje interior fuerte, es fundamental.

“El 69% de los supervisores cree que es importante que las empresas ofrezcan orientación y coaching en relación con las aptitudes de los líderes”

Cuando hablamos de coaching para líderes, y hay una gran disparidad de opiniones en cuanto a la importancia de este concepto para mejorar el liderazgo. El 69% de los managers considera importante proveer de entrenamiento para mejorar el liderazgo, solo el 23% de ellos, ha recibido este tipo de coaching alguna vez.

Porcentaje de supervisores a los que NO les ha parecido fácil llevar a cabo las siguientes tareas en los últimos doce meses [Ocho más importantes]



P12: con respecto a la supervisión de otros empleados durante los últimos doce meses, ¿hasta qué punto le han parecido fáciles o difíciles las siguientes tareas? (Valor final "Nada fácil")
Base: todos los supervisores (8,405).

Los líderes deben reinventar las conexiones: Ideas principales

- Con el deterioro de la motivación de los trabajadores, las relaciones, los sentimientos de reconocimiento y el sentido de equipo y cultura, los líderes tienen en su mano la reconexión de las personas con el propósito de la empresa, ayudándoles a sentir que pertenecen y ofreciéndoles oportunidades profesionales y de desarrollo que les motiven.
- Sin embargo, a los líderes les cuesta reconocer los problemas. Las empresas deben apoyar a la nueva generación de líderes para garantizar que estén preparados para enfrentarse a las principales amenazas para su cohesión.
- Para las empresas en el nuevo modelo de trabajo híbrido es una prioridad proveer a los líderes con ampliación de aptitudes, coaching, recursos y herramientas que les ayuden a escuchar y gestionar mejor a sus equipos, aumentar y alimentar la motivación y establecer una moral y cultura de equipo sólidas.
- Las empresas deben identificar las aptitudes y capacidades necesarias para un futuro competitivo. Esto también debería alimentar la creación de una amplia gama de oportunidades de ampliación y reciclaje de habilidades para todos los trabajadores de la empresa, con independencia del puesto, para preparar a la empresa y sus empleados de cara al futuro.



5

La gran Revaluación

No parece que “the great resignation” (la gran renuncia) vaya a llegar, pero hay algunos síntomas que las empresas deberían tener en cuenta, ya que los trabajadores están revaluando el papel del trabajo en sus vidas.



La gran revaloración

Por el momento, el alboroto mediático sobre una renuncia masiva o un éxodo de trabajadores en masa se ha sobrevalorado, pero esta encuesta demuestra que la naciente nueva normalidad está haciendo que muchos se replanteen la vida laboral. De hecho, existen señales de advertencia para las empresas que sugieren que ha llegado la hora de que las organizaciones reconecten con sus empleados. Casi 2 de cada 5 personas están cambiando o pensando en cambiarse a nuevos trabajos con opciones más flexibles

Los trabajadores tienen muchas aptitudes nuevas

Las aptitudes y las oportunidades de desarrollo son una parte importante de la revaloración, y son esenciales para las personas y las empresas que desean estar preparadas para el futuro.

Las ganas de aprender habilidades nuevas es evidente: dos terceras partes (66 %) de los trabajadores creen que necesitan formarse y adquirir nuevas aptitudes para mantener su empleabilidad en los años venideros, y más de 6 de cada 10 (62 %) están adquiriendo o pensando en adquirir nuevas cualificaciones o aptitudes.

Sin embargo, menos de 4 de cada 10 no supervisores creen que su empresa evalúa sus aptitudes e invierte con eficacia en su ampliación. Y menos de la mitad cree que la empresa tiene una estrategia para ampliar las habilidades digitales de los trabajadores que necesitará en el futuro.

“El 41% está cambiando o está considerando cambiarse a trabajos con opciones más flexibles”

“El 62% de los trabajadores está realizando o piensa realizar cursos de formación, ampliar sus habilidades y reciclarse”

Con dos tercios de los trabajadores encuestados convencidos de que las empresas empezarán pronto a contratar de nuevo a mucha gente, y menos de la mitad (48 %) satisfechos con las posibilidades de desarrollo profesional en sus actuales empresas, la revaloración profesional parece condenada a la convergencia con las oportunidades profesionales.

Aunque no está claro si esto beneficiará o perjudicará a algunas empresas y sectores, las que deseen posicionarse para tomar ventaja en este cambio deben mantenerse abiertas al trabajo flexible y ser ágiles en cuanto al desarrollo de aptitudes y desarrollo profesional.



No se prevé un éxodo en masa

En el último año se hicieron populares las políticas de “trabajar desde cualquier lugar” y varios países ofrecieron permisos de trabajo a teletrabajadores y nómadas digitales. Sin embargo, los datos demuestran que la mayoría de las personas no optó por esta oportunidad de mudarse.

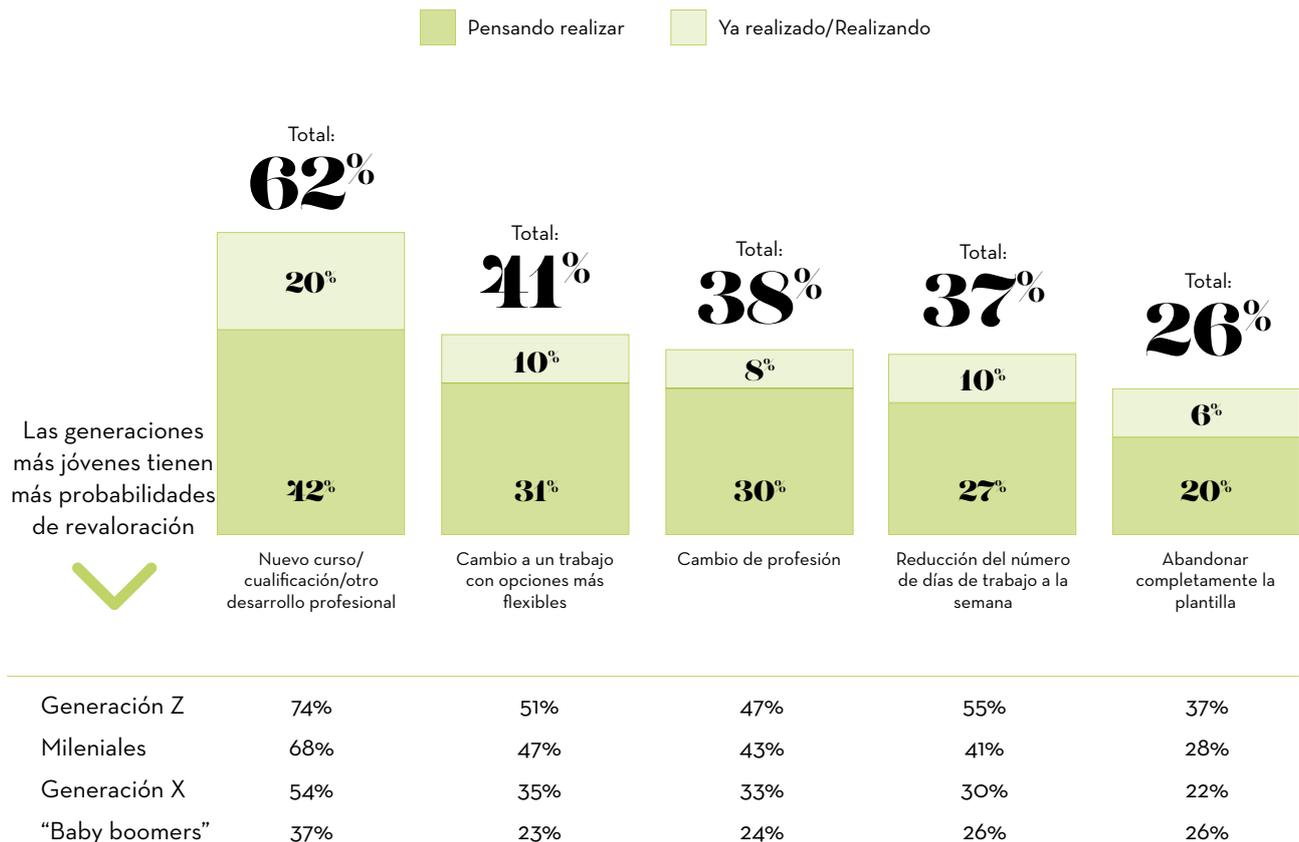
Aunque no se espera un éxodo en masa, una cuarta parte de las personas se ha trasladado o ha pensado en trasladarse a otro país o región, ya sea a tiempo completo o de forma temporal. Es más probable que se trasladen las generaciones más jóvenes y los empleados que ocupan puestos sénior. En términos de reparto geográfico, las personas residentes en la región de EMEENA y Australia muestran una tendencia mayor a pensar en mudarse o se han mudado realmente a otra parte del país.

“1 de cada 4 personas se ha trasladado o está pensando en trasladarse a otro país o región”

Si bien los cambios en la vida laboral desencadenan estas reubicaciones, es más habitual adaptar el hogar para acomodar un escenario de teletrabajo eficaz que hacer una mudanza completa: el 66 % de la fuerza laboral invierte en productos o tecnología y el 57 % en cambios en el hogar para facilitar el teletrabajo.

Estas tendencias refuerzan las expectativas de los trabajadores de que el trabajo híbrido y a distancia debe formar parte de las condiciones laborales normales y no ser solo un beneficio temporal para los empleados.

% de encuestados que dice que ha realizado, está realizando o piensa realizar lo siguiente (Valor final Ya realizado/Realizando/Pensando realizar)



P33: ¿Ha realizado o piensa realizar algo de lo siguiente como respuesta a los cambios en la vida laboral de los 12 últimos meses? (Valor final: Ya realizado/Realizando/Pensando realizar) Base: todos los encuestados (14 800); generación Z (380); mileniales (6908); generación X (6159); “baby boomers” (1353)

Hombres y mujeres por igual reevalúan las opciones de su vida laboral

Con prioridades similares para la próxima normalidad, los hombres parecen más inclinados a encontrar trabajos con opciones más flexibles, cambiar de profesión o reducir el número de días laborales a la semana. Sin embargo, la diferencia es marginal, lo que demuestra una revaloración igual de las prioridades laborales.

Hombres y mujeres también comparten su visión acerca de qué aptitudes y comportamientos serán importantes para la función de supervisión de aquí en adelante. Tanto hombres

como mujeres priorizan que haya confianza en que se realizará el trabajo (el 81 % de las mujeres y el 75 % de hombres están de acuerdo), el apoyo a las necesidades de trabajo flexibles y a distancia (el 80 % de las mujeres y el 72 % de los hombres) y un estilo de liderazgo centrado en la empatía, con una actitud solidaria (el 78 % de las mujeres y el 71 % de los hombres). Las mujeres presentan opiniones ligeramente más fuertes, pero sus prioridades son las mismas.

Grandes expectativas en las empresas y los líderes para el futuro laboral

Aunque la pandemia puede haber traído tiempos de incertidumbre, dos terceras partes (66 %) confían en que las empresas empezarán pronto a contratar de nuevo a mucha gente el próximo año. Este sentimiento cobra especial fuerza entre las generaciones más jóvenes. Y cuando se trata de las prioridades en su vida laboral después de la pandemia, la seguridad, la capacidad de decisión, la cultura corporativa, el bienestar y el desarrollo profesional son los factores más importantes para los trabajadores de cara al futuro.

“El 80% de los trabajadores califica el poder mantener un buen equilibrio entre su vida laboral y profesional como algo fundamental”

**% que cree que estos factores serán importantes en su vida laboral después de la pandemia (Valor final “Importante”)
[Diez más importantes]**

El dinero, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la confianza y la seguridad laboral siguen siendo las principales necesidades fundamentales de los trabajadores

Poder mantener un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal	Bienestar	80%
Un buen salario/régimen de pago	Trayectoria profesional y seguridad	80%
Sensación de que se confía en que se realizará el trabajo	Confianza y capacidad de decisión	79%
Tener confianza en que mi trabajo es seguro	Trayectoria profesional y seguridad	77%

La flexibilidad, una sensación clara de propósito, el reconocimiento y la oportunidad de aprendizaje y desarrollo también son importantes

Conservar/tener flexibilidad para mis horario laboral o programación	Confianza y capacidad de decisión	76%
Un trabajo con un claro sentido de propósito	Cultura corporativa y compromiso	75%
Mantener una buena relación con mi supervisor	Cultura corporativa y compromiso	74%
Tener las oportunidades justas para mantener mi salud/aptitud física	Bienestar	73%
Elogios y reconocimiento por el trabajo bien hecho	Cultura corporativa y compromiso	72%
Buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo	Trayectoria profesional y seguridad	71%

P20: después de la pandemia, ¿qué importancia tendrá lo siguiente en su vida laboral? (Valor final “Importante”). Base: todos los encuestados (14 800).

Sin embargo, hay claras diferencias en los grupos de edades y qué aspectos de su vida laboral son más importantes para ellos; por ejemplo, para la generación Z los elogios y el reconocimiento por el trabajo bien hecho es

lo más importante, mientras que para los “Baby Boomers” es poder mantener un buen equilibrio entre la vida personal y la carrera profesional.

Aspectos importantes de la vida laboral por generación [Cinco aspectos principales (no se muestra el porcentaje)]

	Generación Z	Mileniales	Generación X	“Baby boomers”
1st	Elogios y reconocimiento por el trabajo bien hecho*	Buen salario/régimen de pago		Poder mantener un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal
2nd	Buen salario/régimen de pago	Poder mantener un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal		Sensación de que se confía en que se realizará el trabajo
3rd	Cultura empresarial sólida y agradable*	Sensación de que se confía en que se realizará el trabajo		Buen salario/régimen de pago
4th	Buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo*	Tener confianza en que mi trabajo es seguro		
5th	Sensación de que se confía en que se realizará el trabajo	Conservar/tener flexibilidad para mis horario laboral o programación		

* Afirmaciones en negrita en los cinco aspectos principales solo para la generación Z

P20: después de la pandemia, ¿qué importancia tendrá lo siguiente en su vida laboral? (Valor final “Importante”). Base: generación Z (380); mileniales (6908); generación X (6159); “baby boomers” (1353)

Además de garantizar que se cuenta con la infraestructura correcta, se espera que las empresas se centren en el bienestar y el desarrollo del talento. Los trabajadores prevén un futuro preparado para la tecnología en el cual las empresas les ayudan a optimizar el trabajo. La mayoría de los trabajadores (76 %) esperan que las empresas

proporcionen los sistemas y las tecnologías correctos. Sin embargo, también esperan un enfoque mayor en el bienestar (73 %), políticas reformadas que establezcan formas de trabajo y una estrategia viable para proveer a los empleados de las habilidades que necesitan para el futuro (70%)



Liderar la plantilla hacia el futuro

Alimentar la confianza en la plantilla, ofrecer flexibilidad, mejorar la inteligencia emocional y crear un entorno de seguridad psicológica serán cualidades clave del supervisor de éxito de aquí en adelante. Aunque las mujeres muestran

un potencial ligeramente superior en estas facetas del trabajo, tanto hombres como mujeres comparten las mismas prioridades.

% de encuestados que cree que las siguientes aptitudes y comportamientos serán importantes para el rol de los supervisores tras la pandemia (Valor final "Importante") [Ocho más importantes]



P13: con respecto al rol de los supervisores tras la pandemia, ¿qué importancia tendrán las siguientes habilidades y comportamientos? (Valor final "Importante"). Base: todos los encuestados (14 800).



The Great Re-Evaluation: Key Takeaways

- No parece que haya un tsunami de renovación en el horizonte, pero hay algunos síntomas que las empresas deberían tener en cuenta, ya que los empleados están reevaluando sus profesiones. Ha llegado la hora de que las organizaciones reconecten con sus empleados en lugar de recurrir precipitadamente a la contratación externa debido al temor a las renunciaciones en masa.
- Las personas necesitan ver y sentir la oportunidad. Durante los 12 últimos meses, las personas se han vuelto más autónomas, ágiles y proactivas, tomando la iniciativa para mejorar sus habilidades. Están preparadas para el cambio y buscan en las empresas una mayor capacidad de decisión. Las oportunidades de ampliación y reciclaje de habilidades para el desarrollo profesional también son factores clave en los siguientes capítulos de sus carreras.
- Los trabajadores tienen una multitud de nuevas habilidades y están preparados para ponerlas en funcionamiento. Las empresas deben aprovechar este impulso para reevaluar su talento y poner esas nuevas habilidades en funcionamiento. No solo preparará a la empresa para el futuro, sino que también puede ayudar a las personas a redescubrirse y reconectar con su propósito.
- En el futuro (y aparte de las infraestructuras digitales y de IT) los aspectos más importantes para los trabajadores son la seguridad, la capacidad de decisión, una cultura positiva que alimente una buena salud mental y el desarrollo profesional. Las empresas deben priorizarlos para mantener el compromiso de los trabajadores. La clave está en alimentar relaciones más sólidas e infundir una sensación de cultura más fuerte.
- Los líderes de éxito en la próxima normalidad son aquellos que confían en sus equipos para hacer el trabajo, demuestran empatía, apoyan a sus equipos para que trabajen con flexibilidad, fomentan los estilos de trabajo saludables y proporcionan un entorno de seguridad psicológica.
- Los trabajadores siguen confiando en sus empresas, también creen que los gobiernos juegan un papel importante. 8 de cada 10 empleados le gustaría creer que los gobiernos deberían incentivar a las empresas a adoptar mejores y más flexibles condiciones de trabajo.



¿Preparados para la próxima normalidad?



¿Preparados para la próxima normalidad?

Los últimos dieciocho meses han demostrado que el trabajo híbrido no supone una pérdida de productividad, y que una manera de trabajar más flexible e inclusiva es posible. El desafío para los líderes consiste en aprovechar esto y crear las estructuras, la tecnología y los recursos adecuados que garanticen que este nuevo modo de trabajar es a prueba de futuro para empresas y trabajadores. Los resultados de esta encuesta global ofrecen algunos puntos de consideración clave para los líderes a medida que las organizaciones avanzan hacia la nueva normalidad.

La flexibilidad y los modelos de trabajo híbridos han creado muchas oportunidades para los trabajadores y las empresas. La mayoría de las personas cree que sus aptitudes digitales, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la posibilidad de atender a otras personas y la confianza que se deposita en ellos para realizar su trabajo han mejorado.

Los trabajadores no desean prescindir de esta flexibilidad obtenida durante los 18 últimos meses y las empresas deben reconocer e integrar este aspecto en sus políticas para seguir siendo atractivas. El trabajo híbrido y flexible ya no se considera una ventaja para el empleado, sino que es una nueva normalidad para los trabajadores, que también reclaman una semana laboral más corta.

A medida que los empleados adquieren un control y una autonomía mayores en la gestión de sus horarios de trabajo, la práctica de compensarles por un conjunto fijo de horas durante un tiempo determinado al día no debe mantenerse como referencia de rendimiento. Ayudar a los líderes a cambiar a un sistema que juzgue el rendimiento según los resultados en lugar del número de horas trabajadas será clave para las empresas y los líderes de aquí en adelante.

Por otra parte, la motivación, el sentido de equipo, la cultura corporativa, el reconocimiento de las contribuciones y la satisfacción de los trabajadores con posibilidades de desarrollo profesional se han deteriorado para quienes no ocupan puestos de supervisión. Los líderes tienen la llave para reconectar a los trabajadores con la empresa, pero los datos demuestran una gran brecha entre la opinión de los propios líderes y la del resto de empleados. Esta falta de concienciación es un riesgo importante para la cohesión de una empresa.

Por lo tanto, se necesita un nuevo enfoque para el coaching y el desarrollo de liderazgo de quienes ocupan puestos de dirección y supervisión, que han luchado con varios aspectos del liderazgo durante este tiempo de transición. Por ejemplo, para los líderes no ha sido fácil mantener a sus equipos centrados en los objetivos empresariales, evaluar los resultados en lugar de las horas trabajadas o identificar cuándo sus equipos tienen problemas de exceso de trabajo o agotamiento.

Más de la mitad de los líderes jóvenes sufren de agotamiento. Dado que se trata del mismo grupo en el que seguramente recaerá la responsabilidad del futuro de la empresa, este es un factor preocupante.

El bienestar mental del personal en todos los niveles se ha visto afectado negativamente en el curso de los 12 últimos meses. Desarrollar y dotar de recursos los futuros entornos de trabajo y culturas, así como brindar conjuntos de aptitudes que promuevan y ayuden a mantener una salud mental positiva y entornos psicológicamente seguros serán clave en la nueva normalidad. Cada vez es más necesario que las empresas ayuden a sus líderes a fomentar la apertura, a escuchar las necesidades de los empleados y a desarrollar resiliencia, para ellos mismos y para los miembros de sus equipos.

Aunque la famosa gran renuncia no parece ser inminente, los empleados de todos los niveles están revaluando lo que les importa: 2 de cada 5 considera cambios en su profesión y a puestos con opciones más flexibles. Los trabajadores desean más capacidad de decisión, desarrollo profesional, movilidad u oportunidades de ampliación y reciclaje de habilidades en los siguientes capítulos de sus carreras.

Los trabajadores se han vuelto más ágiles, autónomos y proactivos, tomando la iniciativa para ampliar sus habilidades y reciclarse. Ha llegado la hora de que las empresas tengan en cuenta a sus empleados y les ayuden a redescubrirse, revaluando su talento y creando nuevas trayectorias profesionales para ellos. El resultado no solo ayudará a reconectar a los trabajadores con su propósito, sino que también es el camino para las empresas preparadas para el futuro.

El reto definitivo para las empresas es que las personas esperen ser tratadas como personas individuales. La idea de la solución universal debe adaptarse a una de personalización masiva, donde la flexibilidad y la orientación a los resultados sean clave para seguir siendo o convertirse en un lugar de trabajo atractivo.

Es esencial que los empleados, las empresas y quienes crean las políticas compartan la responsabilidad de dar forma al nuevo modelo de trabajo pero, si se elige a la empresa como la institución más fiable para ofrecer un mundo laboral mejor, las decisiones que se tomen hoy influirán en su estado como empresa de preferencia durante muchos años.



THE ADECCO GROUP

Información de contacto

Para consultas de los medios:
media@adecgroup.com

Para soluciones empresariales:
globalbusiness.development@adecgroup.com

www.adecgroup.com